ESTIMATES

Treasury Board of Canada Secretariat

2004-2005
Estimates

Part III – Report on Plans and Priorities

Canada

The Estimates Documents

Each year, the government prepares Estimates in support of its request to Parliament for authority to spend public monies. This request is formalized through the tabling of appropriation bills in Parliament. The Estimates, which are tabled in the House of Commons by the President of the Treasury Board, consist of three parts:

Part I – The Government Expenditure Plan provides an overview of federal spending and summarizes both the relationship of the key elements of the Main Estimates to the Expenditure Plan (as set out in the Budget).

Part II – The Main Estimates directly support the *Appropriation Act*. The Main Estimates identify the spending authorities (votes) and amounts to be included in subsequent appropriation bills. Parliament will be asked to approve these votes to enable the government to proceed with its spending plans. Parts I and II of the Estimates are tabled concurrently on or before March 1.

Part III – Departmental Expenditure Plans, which is divided into two components:

1) **Reports on Plans and Priorities (RPPs)** are individual expenditure plans for each department and agency (excluding Crown corporations). These reports provide increased levels of detail on a business line basis and contain information on objectives, initiatives and planned results, including links to related resource requirements over a three-year period. The RPPs also provide details on human resource requirements, major capital projects, grants and contributions, and net program costs. They are tabled in Parliament by the President of the Treasury Board on behalf of the ministers who preside over the departments and agencies identified in Schedules I, I.1 and II of the *Financial Administration Act*. These documents are to be tabled on or before March 31 and referred to committees, which then report back to the House of Commons pursuant to Standing Order 81(4).

2) **Departmental Performance Reports (DPRs)** are individual department and agency accounts of accomplishments achieved against planned performance expectations as set out in respective RPPs. These Performance Reports, which cover the most recently completed fiscal year, are tabled in Parliament in the fall by the President of the Treasury Board on behalf of the ministers who preside over the departments and agencies identified in Schedules I, I.1 and II of the *Financial Administration Act*.

Supplementary Estimates directly support an *Appropriation Act*. The Supplementary Estimates identify the spending authorities (votes) and amounts to be included in the subsequent appropriation bill. Parliamentary approval is required to enable the government to proceed with its spending plans. Supplementary Estimates are normally tabled twice a year, the first document in early November and a final document in early March. Each Supplementary Estimates document is identified alphabetically A, B, C, etc. Under special circumstances, more than two Supplementary Estimates documents can be published in any given year.

The Estimates, along with the Minister of Finance's Budget, reflect the government's annual budget planning and resource allocation priorities. In combination with the subsequent reporting of financial results in the Public Accounts and of accomplishments achieved in Departmental Performance Reports, this material helps Parliament hold the government to account for the allocation and management of public funds.

©Her Majesty the Queen in Right of Canada, represented
by the Minister of Public Works and Government Services, 2004

This document is available in multiple formats upon request.

This document is available on the TBS Web site at the following address: www.tbs-sct.gc.ca.

Available through your local bookseller or by mail from
Canadian Government Publishing
Public Works and Government Services Canada
Ottawa (Ontario)
KIA OS5

Telephone: (613) 941-5995
Orders only: 1-800-635-7943 (Canada and U.S.A.)
Fax: (613) 954-5779 or 1-800-565-7757 (Canada and U.S.A.)
Internet: http://publications.gc.ca

Catalogue No.: BT31-2/2005-III-70
ISBN 0-660-62567-9

105-01017/

Treasury Board of Canada Secretariat

2004–05 Estimates

A Report on Plans and Priorities

Reg Alcock
President of the Treasury Board and
Minister responsible for the Canadian Wheat Board

President's Message

It is with pleasure that I present the Treasury Board of Canada Secretariat's *Report on Plans and Priorities* for 2004–05.

For more than two decades, I have been an outspoken advocate of the importance of the public sector and good public sector management. The way we govern ourselves as a society and the efficiency and effectiveness of public administration directly impact our quality of life. Government plays a major role in the economy, helps to safeguard the public interest, and affects the daily lives of Canadian businesses, communities, and families. Put simply, public administration and the public sector make a difference to the social, economic, and cultural well-being of Canadians, as well as our health and security.

Making sure Canadians' tax dollars are invested in their priorities and managed in a manner that is effective, efficient, and accountable are among any government's most fundamental responsibilities.

Since becoming the President of the Treasury Board on December 12, 2003, I have worked closely with colleagues and officials to strengthen our public sector. We have increased openness and transparency, introduced reforms to strengthen financial management and control, initiated several reviews to improve governance, and made a commitment to re-invest in public sector capacity and improve reporting to Parliament.

In this country, and in many others around the world, governments are grappling with the need to modernize their public sectors. Citizens are demanding better information, greater engagement, integrated service, and clearer accountability. Rising expectations, combined with limited resources, mean that we must significantly improve the way we manage information, deliver programs and services, account for public spending, and report on results. The pace of change is rapid and unrelenting. Government, and the public sector as a whole, can and must do more to adapt to changing public priorities.

As a G-8 nation in a competitive, global environment, Canada's federal public sector must set and meet the highest performance standards. As the Prime Minister has stated, "our goal should be nothing less than the finest public service in the world." We must do the right things, in the right way. And we must do so in a manner that serves the public interest, achieves intended results, and stands the test of parliamentary scrutiny and public accountability.

The government has made a clear commitment to strengthening public sector management and the Treasury Board of Canada Secretariat is instrumental in achieving this goal. The mandate of the Secretariat has been re-focussed on its core role as the management board of the federal government. In this capacity, the Secretariat is moving forward aggressively to consolidate its plans and priorities on the achievement of excellence in the stewardship of public resources.

The Secretariat has identified three priority areas for action:

- Management Performance;
- Expenditure Management; and
- Financial Management and Control.

The Secretariat is supporting the government's review of federal expenditures and operations with the aim of reallocating resources from lower to higher priorities and has re-established the Office of the Comptroller General to strengthen financial management and controls.

As well, the Secretariat is working closely with the other organizations that comprise my broader portfolio—namely, the Public Service Human Resources Management Agency of Canada and the Canada School of Public Service—to nurture excellence in the Public Service and to build capacity and tools to support good management.

Significant progress has been and is being made. We can and must do more, however, to meet continually evolving public expectations. To be truly successful in the months and years ahead, sustained leadership and commitment will be required. All public service employees have a stake in improving accountability, in strengthening public sector management, and in assuring the sound stewardship of public resources as part of our ongoing efforts to deliver programs and services that best meet the needs of Canadians.

Members of the federal Public Service deserve the trust and support of Canadians across the country. Public service is an admirable and honourable calling and the calibre, commitment, and integrity of our federal public service employees is recognized worldwide. The men and women who work for the Government of Canada have dedicated their lives to serving our shared interests and making a difference every day to the quality of our lives, at home and abroad.

On behalf of all Canadians, I want to thank the members of the Public Service of Canada for their hard work, professionalism, and dedication to the public interest. I encourage Canadians to read this Report and recognize our shared stake in supporting public service excellence.

The quality of our public sector matters to us all.

Reg Alcock

President of the Treasury Board and
Minister responsible for the Canadian Wheat Board

Management Representation Statement

I submit, for tabling in Parliament, the 2004–05 *Report on Plans and Priorities* (RPP) for the Treasury Board of Canada Secretariat.

This document has been prepared based on the reporting principles and disclosure requirements contained in the *2004–05 Departmental Report on Plans and Priorities: Preparation Guide*.

- It accurately portrays the organization's plans and priorities.
- The planned spending information in this document is consistent with the directions provided in the Minister of Finance's budget and by the Treasury Board of Canada Secretariat.
- It is comprehensive and accurate.
- It is based on sound underlying departmental information and management systems.

The reporting structure detailed in this document is the basis for accountability for the results achieved with the resources and authorities provided.

Jim Judd
Secretary of the Treasury Board

Table of Contents

Section I: Introduction 1

Section II: Our Raison d'être 2

A. Mission and Mandate 2
B. The Broader Portfolio 5
C. Strategic Planning Framework 6

Section III: Planning Overview 7

A. Operating Environment 7
B. Government Direction 8

Section IV: Priorities, Results, and Plans by Strategic Outcome 9

A. Summary 10
B. Management Performance 11
C. Expenditure Management 22
D. Financial Management and Control 30
E. Corporate Management 37

Section V: Organization 41

A. Organization of the Secretariat 41
B. Accountability 42
C. Departmental Planned Spending 45
D. Crosswalk Linking Business Lines and Our Strategic Outcome 48

Section VI: Annexes 50

Annex I: Summary of Transfer Payments 50
Annex II: Major Initiatives and/or Programs 51
Annex III: Source of Respendable and Non-respendable Revenue 52
Annex IV: Net Cost of Program(s) for the Estimates Year 53

Section I: Introduction

This *Report on Plans and Priorities* is the Treasury Board of Canada's key planning and priority-setting document for the fiscal year 2004–05.

As the formal means by which Parliament grants resources to the Secretariat to carry out its mandate on an annual basis, the primary objectives of the Report are to:

- provide parliamentarians and Canadians with an overview of the mission and mandate of the Secretariat and its role in supporting Treasury Board as the Management Board of government;
- outline the Secretariat's planning environment and the issues and challenges that the Secretariat faces in delivering on its mandate;
- delineate the Secretariat's plans and priorities;
- document total planned spending, linking resources to priorities and planned outcomes; and
- provide a basis for assessing future performance.

The remainder of the report is divided into five sections.

Section II provides a broad overview of the Secretariat, including its mission, mandate, and constituent organizations and agencies.

Section III outlines the Secretariat's operating environment and strategic planning framework.

Section IV discusses the Secretariat's priorities, key initiatives, and planned outcomes, which are organized on the basis of four key themes:

- enhancing management performance;
- more rigorous expenditure management;
- strengthening financial management and control; and
- governance and corporate initiatives.

Section V provides an overview of the organization and accountabilities of the Secretariat.

Section VI contains annexes with details of transfer payments, major initiatives and/or programs, respendable and non-respendable revenue, and the net cost of programs for the Estimates year.

Section II: Our Raison d'être

The Treasury Board of Canada Secretariat has a dual mandate. It serves as the advisory and administrative arm of the Treasury Board of Canada, and it fulfills certain statutory responsibilities of government as a central government agency.

The Treasury Board is a Cabinet committee of the Queen's Privy Council for Canada. It was established in 1867 and given statutory powers in 1869. As the general manager and employer of the Public Service, the Treasury Board functions as the government's management board, overseeing the operations of the entire federal government. It manages the government's financial, personnel, and administrative responsibilities, establishes management policy in each of these areas, examines and approves the proposed spending plans of government departments, and reviews the development of approved programs.

The Treasury Board's powers and responsibilities are set out in various pieces of legislation, regulations, orders-in-council, policies, guidelines, and practices. While the primary statute setting out the legislative authorities of the Treasury Board is the *Financial Administration Act*, there are over 20 other statutes that also establish the legislative authorities of the Board.

The Treasury Board has a number of instruments at its disposal to fulfill its responsibilities. It has a suite of policies that set the management and performance expectations of the government. It scrutinizes and approves a range of submissions from departments that seek authority to act in accordance with these policies and government priorities. It sets standards for a range of reports to Parliament on the performance of departments and the results obtained from their appropriated funds. And it approves contracts negotiated with the Public Service setting out the terms of employment.

A. Mission and Mandate

Under the broad authority of sections 5 to 13 of the *Financial Administration Act*, the Treasury Board of Canada Secretariat supports the Treasury Board in its role as the general manager and employer of the Public Service.

The Secretariat's mission is to support the Treasury Board in the rigorous stewardship of public resources, consistent with the highest standards of public management, in order to achieve results for Canadians. It advises and makes recommendations to the Treasury Board on policies, directives, and regulations, advises on and supports expenditure management across government, is responsible for the comptrollership function of government, and oversees the execution and administration of Treasury Board decisions.

In delivering on this mission, the Secretariat has three key areas of activity, as follows.

- **Management Performance,** whereby the Secretariat seeks the highest standards of public management by ensuring that management expectations are defined, measurable, and achievable by departments and agencies.

- **Expenditure Management,** whereby the Secretariat seeks to ensure that resources are aligned to achieve government priorities and that:
  - ministers have the opportunity to annually assess and decide upon the reallocation of existing spending from lower to higher priorities; and
  - parliamentary committees have better information so that they can play a more active role in the Estimates process and in providing broader oversight of government spending and management.
- **Financial Management and Control,** whereby the Office of the Comptroller General seeks to ensure effective control, oversight, and monitoring of public expenditures so that value for money is a core consideration in spending, expenditure review, and management decisions.

In supporting **Management Performance**, the Secretariat:

- assesses both deputy heads and departmental management performance, based on the Treasury Board's Management Accountability Framework and regular bilateral meetings between the Secretary and deputy heads;
- establishes the criteria, within the Management Accountability Framework, by which the Secretariat will assess both deputy head and departmental management performance through regular bilateral meetings between the Secretary and deputy heads;
- provides leadership in improving the delivery of government services to clients, through improvements to the way they are delivered and through the development and application of information technology;
- develops policies, standards, and guidance for management behaviour and practices in areas for which the Treasury Board is responsible—such as human resources, comptrollership, and procurement;
- advises departments on the application of Treasury Board policies, standards, and guidelines;
- supports the development of policy practitioner communities; and
- advises the Treasury Board on the application and relevance of policies to departmental submissions to the Treasury Board, on requests for exemptions from Treasury Board policies, and on the assessment of related departmental audit reports.

In overseeing **Expenditure Management**, the Secretariat:

- allocates and re-allocates resources;
- reviews programs—for efficiency, effectiveness, and sustainability;
- directs investments to achieve increased efficiency and effectiveness;
- acquires, structures, and analyses information on programs and management;
- advises on the appropriateness of actual and proposed program delivery structures, for both the Treasury Board and the budget development process;
- advises on the implications of existing management, program, and resources capacity for the implementation of proposed new policy priorities; and

- supports Parliament in its role in approving spending and holding the government to account through the preparation of Estimates and Public Accounts, and parliamentary and public reporting on expenditures and program results.

In supporting **Financial Management and Control**, the Secretariat, through the Office of the Comptroller General, is responsible for:

- setting financial, accounting, and auditing standards and policies for the Government of Canada;
- overseeing all government spending, including review and sign-off of new spending initiatives;
- providing advice and guidance to departmental comptrollers (senior financial officers) on sound financial management and administrative practices and procedures;
- managing and conducting internal audit operations for small agencies that do not have their own internal audit capacity;
- modernizing the government's financial management suite of policies;
- providing leadership to the Public Service, through the financial community, focussing on the need to ensure and enforce appropriate financial controls and cultivate sound resource stewardship at all levels across the federal Public Service;
- nurturing and managing the professional development of the financial community, including establishing accreditation and certification standards and advising on the financial management modules of the public service learning curriculum; and
- approving the appointment of all departmental comptrollers.

The work of the Secretariat is funded through operating expenditures. In addition, the Secretariat administers Treasury Board central funding related to:

- government contingencies—these funds are used to supplement other appropriations to provide the government with the flexibility to meet unforeseen expenditures until parliamentary approval can be obtained and to meet additional pay list costs, such as severance pay and parental benefits, which are not provided for in departmental estimates;
- government-wide initiatives—these funds are used to supplement budgets in other departments and agencies in support of the implementation of strategic management initiatives in the Public Service of Canada;
- public service pensions and insurance—these funds provide for:
  - payment of the employer's share of health, income maintenance, and life insurance premiums;
  - payments to or in respect of provincial health insurance plans;
  - provincial payroll taxes;
  - pension, benefit, and insurance plans for employees engaged locally outside Canada; and
  - return to certain employees of their share of the unemployment insurance premium reduction.

B. The Broader Portfolio

The Treasury Board is also responsible for personnel management in the Public Service of Canada, including the determination of terms and conditions of employment. This includes the determination of some of the terms and conditions of employment of persons appointed by the Governor in Council, the Canadian Forces, and the Royal Canadian Mounted Police. The Treasury Board is also the employer of the employees of the departments and other portions of the Public Service identified in Part I of Schedule I of the *Public Service Staff Relations Act* and, as such, it is the principal employer of the Public Service.[1]

In exercising its responsibilities for personnel management, the Treasury Board's principal activities are to:

- provide the policy and standards for the classification of positions in the Public Service;
- establish the terms and conditions of employment through the collective bargaining process and otherwise; and
- establish standards of discipline and prescribing penalties, including termination of employment for misconduct.

The Secretariat supports the Treasury Board in its role as employer in conjunction with its key portfolio partners, which include:

- the Public Service Human Resources Management Agency of Canada; and
- the Canada School of Public Service.[2]

Together, the Secretariat and its portfolio agencies, with the Public Service Commission, share the broad objective of attracting, retaining, and managing an effective, talented, and professional Public Service needed to support and deliver the government's priorities and programs.

In summary, the strategic goal of the Treasury Board of Canada Secretariat is to ensure excellence in the stewardship of public resources. In achieving this goal, the Secretariat's strategic objectives are to promote excellence in:

- management performance;
- expenditure management; and
- financial management and control.

---

1 Other employers are referred to as separate employers and are identified in Part II of Schedule I of the *Public Service Staff Relations Act*. Examples of separate employers are the Canadian Food Inspection Agency, the National Research Council Canada, the Office of the Auditor General of Canada, and the Communications Security Establishment.

2 These two agencies and their current responsibilities resulted from the machinery changes announced on December 12, 2003, and, more recently, those announced on July 20, 2004, in which the two agencies formed part of the President of the Treasury Board's portfolio.

With its portfolio partners, the Secretariat also supports the Treasury Board in its role as the principal employer of the federal Public Service, and the corporate management of the portfolio as a whole through an ongoing **Corporate Management** function, whereby the Secretariat supports priority areas and works to provide a supportive environment for its own employees.

C. Strategic Planning Framework

The diagram below provides an overview of the Treasury Board of Canada Secretariat's strategic planning framework, highlighting strategic outcomes and objectives.

RESULTS FOR CANADIANS

PARLIAMENT

Treasury Board ***Cabinet***

Excellence in the stewardship of public resources

Management Performance

- *Management standards are defined, measurable, and achievable*
- *Policy direction is clear, concise, understood, accessible, and aligned with management standards*
- *Management delegation is linked to management performance*

Expenditure Management

- *Ministers reallocate resources from lower to higher priorities*
- *Government program expenditures are reviewed to ensure results and value for money*
- *Allocation and reallocation of resources is based on sound financial and non-financial performance information and balances the needs of existing programs and new government priorities*
- *Tabling in Parliament, in a timely manner, departmental spending plans (the Estimates) that reflect Treasury Board resource allocation decisions and government priorities*
- *Reporting is clear and transparent to enhance the role of Parliament*

Financial Management and Control

- *Financial management, accounting and auditing controls, and standards are in place*
- *There is effective oversight of government spending, including monitoring and enforcement mechanisms*
- *Effective and fully qualified financial management and internal audit professionals, supported by certification standards, are in place to provide value-added service to their organizations*

ENTERPRISE-WIDE INFORMATION

Timely, integrated expenditure and management performance information that supports e-business processes,analysis, decision making and reporting

Departments, Agencies, and Crown Corporations

More information on the Treasury Board of Canada Secretariat can be found at the following Web site: www.tbs-sct.gc.ca.

Section III: Planning Overview

The Secretariat faces a challenging planning environment. There is clear public demand for greater openness and transparency, accountability, and expenditure oversight in government. It operates in a very complex environment. And the Secretariat itself must respond to government direction to re-focus its mandate on its core roles and government priorities.

The following section provides an overview of:

- the Secretariat's operating environment; and
- government direction.

A. Operating Environment

Making sure Canadian tax dollars, programs, and services are aligned with government and public priorities and managed in a manner that is effective, efficient, and accountable is a fundamental responsibility of good government.

The Government of Canada is the largest organization in Canada. Taken as a whole, it is made up of hundreds of widely different organizational entities that serve a wide array of public policy objectives and priorities.

Within this context, the federal government is more than four times larger than the next largest employer, with seven times more revenue than the next largest organization in the country. It has more than 1,600 programs and 2,000 points of service in Canada and abroad. It administers more than $180 billion per year supporting national programs, services, and transfers to the provinces and processes more than 350 million transactions. And it plays a role in supporting international security and trade, in regulating and overseeing commerce, in protecting our environment, and in strengthening our social safety systems. Put simply, the Government of Canada makes enormous contributions to the social, economic, and cultural well-being of Canadians.

The government is supported by 450,000 federal employees—public service employees, RCMP officers, and members of the military—who are dedicated to protecting Canadians' interests and values, improving how we govern, and serving Canadians well. Canada's federal public service employees are drawn from every region of the country, embrace Canada's diversity, and have contributed significantly to the quality of life that Canadians enjoy and to the enviable reputation Canada has in the world.

However, the federal Public Service is facing significant challenges. Globalization, the information revolution, greater demand for openness, and increased scrutiny have all intensified pressure to strengthen management, accountability, and transparency across the public sector, to demonstrate results, and give Canadians value for money. Pressures are also increasing as the demographic profile of the federal public sector ages and Canada becomes ever more diverse. Further, Canadians increasingly expect seamless, integrated services.

Traditional structures of government often cannot meet Canadians' growing demands for timeliness, transparency, and integrated services and faster service delivery.

The net result is that the public sector is facing growing and deepening challenges in terms of its ability to meet higher public expectations for service, openness, and accountability, while remaining within existing resources.

B. Government Direction

The government has made a commitment to respond to these issues and to strengthen public sector management. Specifically, the government's plan to strengthen public sector management includes comprehensive measures to:

- strengthen comptrollership and oversight;
- review and improve expenditure and performance management;
- enhance openness, transparency, and the role of Parliament; and
- build public sector capacity in key areas.

As a means to this, the role of the Secretariat was changed on December 12, 2003, to provide more rigorous oversight of government expenditures in pursuit of public sector management excellence. The Secretariat was restructured in the following ways:

- The Comptroller General was established as a distinct office within the Secretariat.
- The bulk of the Secretariat's human resources management functions were transferred to the new Public Service Human Resources Management Agency of Canada.
- The Government On-Line program was transferred from the Secretariat's Chief Information Officer Branch to Public Works and Government Services Canada.

The Secretariat retained responsibility for supporting the Treasury Board as the employer of the Public Service with respect to labour relations, compensation management, pensions, and benefits.

Key challenges in responding to this direction include:

- modernizing the expenditure management system operations and cycle, and enhancing the role of the Treasury Board in the annual budgetary process;
- continuing work to renew Treasury Board management policy, strengthen the Management Accountability Framework, and streamline the Treasury Board policy suite;
- enhancing departmental oversight and engagement;
- developing integrated, enterprise-wide information management and analysis systems, as well as the Management Resources and Results and Reporting Structure and Expenditure Management Information System;
- re-engineering and streamlining internal Secretariat business processes; and
- re-organizing the Secretariat to deliver in this new environment.

To meet the challenges it is facing and deliver on the government's agenda to strengthen public sector management, the Secretariat is focussing its plans and priorities on achieving excellence in the stewardship of public funds. We have identified three priority areas, namely Management Performance, Expenditure Management, and Financial Management and Control, for the upcoming year and each of these areas is discussed in detail in the next section of this document.

Section IV: Priorities, Results, and Plans by Strategic Outcome

In order to strengthen public sector management and ensure the proper stewardship of public funds, the Secretariat has identified three priority areas:

- Management Performance;
- Expenditure Management; and
- Financial Management and Control.

Each of these areas, as well as our own corporate management and the key initiatives that support them will be defined and described in this section.[3] Each key initiative will outline results to be achieved, planned activities, and the risks to be managed.

Taken together, these initiatives will help to ensure the Secretariat is better able to do its job supporting the sound stewardship of public resources across the government as a whole.

---

[3] At the time this document was prepared, the Secretariat was still in the midst of a restructuring process and a resource review that could result in a realignment of the organizational structure, reporting structure, and/or associated resources as they are portrayed in this document.

A. Summary

The following table shows the Secretariat's resource allocation by previously introduced priority areas and the key initiatives that support them:

Strategic Outcome: **Rigorous Stewardship of Public Resources Consistent with the Highest Standards of Public Management to Achieve Results for Canadians**			
Management Performance			
($ thousands)	**2004–05**	**2005–06**	**2006–07**
Operating expenditures	51,729	27,273	25,354
Public service pensions and insurance (Vote 20)	1,609,520	1,784,220	1,784,220
The Secretariat seeks to ensure the highest standards of public management by: ▪ strengthening management performance through the government's Management Accountability Framework (ongoing); ▪ renewing Treasury Board management policies (ongoing); ▪ building public service management capacity (new); ▪ proactive disclosure of government spending (ongoing); ▪ strengthening accountability and governance regimes (new); and ▪ transforming government service delivery (new).			
Expenditure Management			
($ thousands)	**2004–05**	**2005–06**	**2006–07**
Operating expenditures	50,109	41,925	39,620
Government Contingencies (Vote 5)	750,844	750,750	750,000
The Secretariat seeks to ensure that resources are aligned to achieve government priorities by: ▪ reviewing government expenditures (ongoing); ▪ reallocating from lower to higher priorities (ongoing); ▪ improving expenditure management and performance information (ongoing); and ▪ reforming Estimates and reporting to Parliament (new).			
Financial Management and Control			
($ thousands)	**2004–05**	**2005–06**	**2006–07**
Operating expenditures	8,496	7,037	7,037
Government Initiatives (Vote 10)	32	-	-
The Secretariat seeks to ensure effective control, oversight, and monitoring systems for public expenditures so that value for money is a core consideration in spending, expenditure review, and management decisions by: ▪ strengthening financial management (ongoing and new); ▪ strengthening the internal audit function (ongoing and new); ▪ building public service financial management and audit capacity (ongoing and new); and ▪ strengthening financial management systems (ongoing and new).			
Corporate Management			
($ thousands)	**2004–05**	**2005–06**	**2006–07**
Operating expenditures	38,205	31,952	30,840
Government Initiatives (Vote 10)	10,000	10,000	10,000
The Secretariat will ensure strategic and effective departmental management to achieve the strategic outcome of stewardship by: ▪ restructuring the Treasury Board of Canada Secretariat (new); and ▪ re-engineering internal business processes (new).			
($ thousands)	**2004–05**	**2005–06**	**2006–07**
Total operating expenditures	**148,539**	**108,187**	**102,851**
Total centrally administered funds	**2,370,396**	**2,544,970**	**2,544,220**

B. Management Performance

The Secretariat seeks to ensure the highest standards of public management by performing the ongoing activities of:

- establishing citizen-focussed and results-oriented government policies and standards to guide and improve management practices in departments and agencies;
- further developing the government's Management Accountability Framework, which sets out expectations for sound public management;
- enhancing public service capacity by establishing a core learning framework related to basic management skills and setting certification standards for public service managers and functional communities;
- ensuring the sound management and innovative use of information and communications technology to make information more readily available to Canadians; and
- developing and promoting enterprise-wide service transformation strategies that will provide Canadians with convenient, single window, multi-channel access to services, seamlessly integrated across programs, departments, and jurisdictions.

The Secretariat continues to play a key role in supporting sound people management in that part of the Public Service for which the Treasury Board is the employer by:

- negotiating the terms and conditions of work for unionized employees with public service bargaining agents, as well as determining the compensation of excluded and un-represented employees; and
- managing the various pension and benefit plans provided for public service employees.

Key initiatives to improve management performance include:

1. strengthening management performance through the government's Management Accountability Framework;
2. renewing Treasury Board management policies;
3. building public service management capacity;
4. proactive disclosure of government spending;
5. strengthening accountability and governance regimes; and
6. transforming government service delivery.

The following table and spending notes outline the resource allocation for initiatives dedicated to the management performance priority area.

Management Performance

($ thousands)

	Forecast 2003-04	**Planned 2004-05**	Planned 2005-06	Planned 2006-07
Secretariat Operations[1]	252,413	**51,729**	27,273	25,354
Full-time Equivalents	281	**282**	225	210
Centrally administered Funds[2]	1,154,774	1,609,520	1,784,220	1,784,220
Total Planned Spending	1,407,187	**1,661,249**	1,811,493	1,809,574

Spending Notes

(1) Year-over-year analysis:

2004–05 over 2003–04
The decrease of $200.7 million from 2003–04 to 2004–05 is mainly due to statutory spending related to unallocated employer contributions ($207.4 million), as reported in the 2003–04 Public Accounts and not planned for in 2004–05. This is partially offset by a net increase in reference levels of $6.7 million due to:

- an increase in time-limited resources for Common Infrastructure and Service Delivery ($9.2 million) and Information Sharing and Interoperability Security ($1.4 million); and
- a reduction in reference levels due to expired resources related to Government On-Line ($3.7 million).

2005–06 over 2004–05
The decrease of $24.5 million from 2004–05 to 2005–06 is mainly due to a reduction in time-limited resources provided to Government On-Line ($9.8 million), Common Infrastructure and Service Delivery ($9.2 million), Information Sharing and Interoperability Security ($1.0 million) and Executive Classification Reform ($0.3 million).

2006–07 over 2005–06
The decrease of $1.9 million from 2005–06 to 2006–07 is mainly due to a reduction in time-limited resources for Government On-Line ($1.6 million) and Information Sharing and Interoperability Security ($0.3 million).

(2) Represents Public Service Pensions and Insurance (Vote 20).

1. Strengthening Management Performance through the Government's Management Accountability Framework

Management improvement has long been a focus of the Government of Canada. Drawing on the lessons learned and the management practices identified through the Modern Comptrollership Initiative, the Treasury Board of Canada Secretariat introduced the Management Accountability Framework (MAF) in 2003 to clarify management expectations of deputy heads and public service managers.

Over the next two years, the Secretariat will further develop aspects of the MAF to strengthen public sector management and, in particular, reinforce accountability mechanisms, assess and monitor management performance at both the departmental level and government-wide, and support improvements to management practices. The MAF is available for viewing at: http://www.tbs-sct.gc.ca/maf-crg/maf-crg_e.asp.

Results

- The Secretariat will work with departments and agencies to establish a baseline for measurement by identifying and agreeing to common indicators of effective management performance by 2005–06. These common indicators will be designed to strengthen accountability and reporting of federal public sector management performance.
- Using these common indicators of management performance, the Secretariat will conduct annual assessments of federal departments and agencies to monitor improvements to management practices, identify and promote best practices in management, and ensure that the management expectations of deputy heads and public service managers are achieved government-wide.

Plan

- The Secretariat will engage deputy heads to examine key horizontal management issues, as well as those specific to their organization, and to outline their management improvement plan early in 2005–06.
- The Secretariat will monitor and annually assess management performance, both departmentally and government-wide. Findings from these assessments will be used to:
  - identify and share information on the best management practices and monitor improvement;
  - monitor adherence of senior public service employees and ministers to the automatic and public disclosure of spending on government hospitality, travel, and contracts entered into by the Government of Canada for amounts over $10,000;
  - provide input to the Clerk of the Privy Council's annual performance evaluation of deputy heads; and
  - publish a government-wide report on the state of management within the Public Service in 2005–06.

- The Secretariat will also work with departments and agencies to provide ongoing direction and advice on ways in which their management performance can be improved on a continual basis.

Risk and Challenges

- Using the MAF will be a significant challenge, due to the diversity of business and the tremendous amount of change experienced by many departments and agencies over the past year. Effective horizontal communication and a long-term, sustained commitment will be necessary. In addition, developing an appropriate measurement and monitoring strategy to assess the management performance of more than 100 distinct departments and agencies will require an integrated approach to ensure comprehensiveness and comparability.
- The Secretariat also recognizes that it will need to develop new skills and capacity to ensure that the management performance of deputy heads and departments is fairly evaluated and represented. To be successful, the Secretariat will need to foster partnerships and ensure clear understanding and consensus with program areas, management, and across functional communities.

2. Renewing Treasury Board Management Policies

In late 2002, the Secretariat embarked on an exercise to renew the Treasury Board suite of policies as a key feature of its plan to strengthen management from both a departmental and whole-of-government perspective. Since then, much has been accomplished to create an overall Treasury Board management policy architecture within which related policies, directives, guidelines, and procedures can easily be accessed by public service managers and the various functional communities of practice, such as financial managers, procurement, materiel management, and real property specialists that advise public service managers every day.

On December 12, 2003, the mandate of the Secretariat was refocussed to strengthen its capacity for oversight to improve accountability for management performance. As a result, the Treasury Board Management Policy Review is being adapted to align clearly and directly with the objectives of the Management Accountability Framework (MAF) discussed above. Together, the MAF and the renewed suite of Treasury Board management policies will clarify management expectations for deputy heads and public service managers. They will also provide the basis for the Secretariat to oversee policy compliance and monitor and assess management performance across the federal Public Service.

Results

- The Secretariat will continue its work to create an integrated suite of management policy instruments to support Treasury Board's strengthened oversight responsibilities and to reinforce the accountabilities of departments and agencies.
- The renewed policy suite will:
  - be user-centred to provide managers and employees with focussed direction;
  - be integrated and streamlined to minimize implementation costs, while optimizing impact;

- address existing and emerging management challenges and priorities; and
- be aligned with the Management Accountability Framework to promote clear expectations, accountabilities, and policy compliance.

- Treasury Board policy instruments related to contracting, procurement, and real property will be renewed by March 31, 2005.
- The remainder of the Treasury Board management policy suite will be renewed by March 31, 2007.

Plan

- The Secretariat will continue to collaborate with the Public Service Human Resources Management Agency of Canada to ensure harmonization with the Treasury Board suite of human resources management policies.
- The Secretariat will also engage departments, agencies, and functional communities during the policy development process to address any issues related to their capacity for implementation, policy compliance, and the choice of effective policy instruments.
- The Secretariat will also harmonize management policy reforms with the findings and recommendations of the Expenditure Review Subcommittee, especially as related to its review of the *Financial Administration Act*, Capital Asset Management, Procurement, and Contracting, Corporate and Administrative Services, Professional Services, and the Use of Information Technology and its Management.

Risks and Challenges

- The Secretariat's recent change in mandate reinforces the need for a solid management policy foundation that will provide clarity to departments and agencies in terms of direction, accountabilities, performance, and compliance expectations, as well as the consequences of poor performance. It will be a significant challenge to reorient the Treasury Board management policy suite to these new objectives. Maintaining momentum for renewal of the Treasury Board management policy suite will be required at all levels in order to attain the desired outcome.
- To be effective, policy reform must deal with all related implementation challenges, including departmental capacity and related cost of compliance. The Secretariat recognizes the need to identify to departments and agencies the core information they will need to collect, together with a forward plan for the development or modification of related systems and processes to optimize assessments of management performance and ensure policy compliance.
- Policy reform will also need to be factored into the Treasury Board of Canada Secretariat's objectives for the development of a new learning curriculum for all public service managers, as well as certification programs that will be developed for certain functional communities.

3. Building Public Service Management Capacity

In today's complex and rapidly evolving knowledge-based environment, public service employees must be able to satisfy the demands of citizens for effective and efficient service and be responsible and accountable for the management of programs and operations. The transformation and strengthening of public service management therefore relies on a skilled, well-trained, and developed workforce.

Two key areas must be addressed at this time: the development of core knowledge and management skills of all public service managers, and the strengthening of competencies and qualifications of the various functional communities of practice, such as the financial, procurement, materiel management, and real property specialists who support public service managers every day. To that end, and in partnership with the Canada School of Public Service, the Secretariat will establish objectives for a core learning curriculum for all public service managers and develop certification programs for specific functional communities.

Results

- Throughout 2004–05, the Secretariat will establish objectives and begin development of a core learning framework for public service managers and functional communities from entry level on through successive levels of responsibility.
- The Secretariat will also put in place mechanisms for the development of professional certification standards for several public service functional communities of practice, such as procurement, materiel management, and real property specialists.

Plan

- By the end of 2004–05, in partnership with the Canada School of Public Service, the Public Service Human Resources Management Agency of Canada, and functional communities, the Secretariat will develop a core learning framework to provide clear, consistent, and comprehensive programs to meet the common learning needs of public service managers.
- Over the same time period, the Secretariat will begin government-wide consultations on the development of professional certification standards, define and establish the standard-setting process, and develop certification standards for selected functional communities. This work is expected to continue over the next few years.
- Also in co-operation with the Canada School of Public Service and departments, the Secretariat will lead the development of core curriculum learning plans to support the competency profiles of functional specialists, as well as e-learning and classroom courses. Some of these tools will be available this fiscal year and the remainder are planned for availability in 2005–06.

Risks and Challenges

- The development of a core learning framework for a workforce as diverse as the federal Public Service is a significant challenge. It will require a sustained effort and a long-term commitment of time and resources to effectively raise the skills and competencies of the Public Service.

- An integrated approach and strong and productive partnerships with the Canada School of Public Service, public service executives and managers, and all functional communities of practice will be necessary to ensure that programs for managers evolve to address common and emerging learning priorities.
- Careful planning will be required in the identification of common knowledge needs and accessibility for all public service managers. Affordability, sustainability, and continual improvement of the core learning framework must be assured as a long-term goal of this initiative.

4. Proactive Disclosure of Government Spending

As part of its efforts to strengthen accountability and transparency, the government introduced new disclosure measures that require the quarterly publication of travel and hospitality expenses of senior officials, as of December 12, 2003. These measures apply to ministers, ministers of state, parliamentary secretaries and their exempt staff, as well as deputy ministers, associate deputy ministers, assistant deputy ministers, and equivalent levels.

Senior financial officers of each department are responsible for validating the data and ensuring timely reporting.

Information on senior officials' travel and hospitality expenses is currently available on the Web site of their respective department or agency, so as to meet the government's priority of ensuring transparency and accountability to Canadians and to Parliament on the use of public funds. As well, a proactive disclosure intranet site is being developed to provide guidance to departments and to address frequently asked questions.

Results and Plan

- The Secretariat is considering other types of information that could be made routinely available on departmental and agency Web sites.
- In fall 2004, departments and agencies will begin to report on all contracts for goods and services exceeding $10,000, other than for a very limited number of exceptions, such as those involving national security.

Risks and Challenges

- Proactive disclosure introduces a new way of doing business, not only for senior officials, but also for the departments and agencies that will have to put in place the information management mechanisms to allow accurate reporting and the availability of complete information on a timely basis.
- Information that is to be posted must clarify accountability for decisions and actions taken and at the same time provide greater transparency. As such, the challenge will be both to develop and to maintain a proactive disclosure framework that is not overly burdensome but responds effectively to this government priority.

5. Strengthening Accountability and Governance Regimes

The government has taken the Report of the Auditor General released in February 2004 concerning sponsorship and advertising very seriously. In addition to launching a public inquiry and appointing a special counsel to recover misappropriated funds, the government asked the Secretariat to initiate a number of reviews to strengthen government accountability mechanisms. The three reviews are:

- strengthening compliance and sanctions mechanisms under the *Financial Administration Act* (FAA);
- better defining the respective accountabilities and responsibilities of ministers and senior public service employees; and
- improving the governance and transparency of Crown corporations.

Consistent with the Secretariat's commitment to greater openness and transparency and the government's commitment to respond to the Report of the Auditor General concerning sponsorships and advertising, the Secretariat will also support the work of the Commission of Inquiry into the Sponsorship Program and Advertising Activities, headed by Mr. Justice John H. Gomery.

Results

- The first review examining the compliance and sanction mechanisms under the FAA will determine:
  - what compliance mechanisms are more likely to prevent and deter mismanagement in the Public Service;
  - whether criminal sanctions for breaches of the Act need to be updated;
  - ways to hold former public service employees, employees of Crown corporations, and public office holders accountable for breaches of the Act; and
  - options to facilitate financial recoveries in instances where mismanagement has resulted in the loss of public funds.
- The second review aims to better define the respective accountabilities and responsibilities of ministers and senior public service employees by examining:
  - who is accountable for what to whom;
  - whether accountabilities and responsibilities are well understood by ministers, political staff, and senior public service employees; and
  - what changes are needed to strengthen the accountability of ministers and public service employees.
- The third review, looking at improving the governance and transparency of Crown corporations, will:
  - assess the governance and accountability regime for Crown corporations under Part X of the FAA and other Privy Council Office, Department of Finance Canada, and Treasury

Board policies and guidelines, as well as the regime for Crown corporations exempt from Part X of the FAA;

- assess the capacity of boards of directors, ministers, the Treasury Board of Canada Secretariat, the Department of Finance Canada, the Privy Council Office, and Parliament to effectively fulfill their responsibilities with respect to Crown corporations;
- determine ways to strengthen management, transparency, and oversight of the governance and accountability framework for Crown corporations; and
- introduce new corporate governance rules for Crown corporations and require five-year, special audits conducted by the Auditor General to be tabled in Parliament and posted on the Web sites of Crown corporations.

Plan

- All three reviews will be concluded in the autumn of 2004.
- The Secretariat will work with key partners for the successful implementation of recommendations, including central agencies, Cabinet, and members of Parliament and Crown corporations and provide the appropriate oversight, analysis, and advice for departments and agencies as implementation of the recommendations takes place.
- The Secretariat will act on any necessary changes to legislation (e.g. the FAA), regulations and/or government-wide policies as soon as possible. Where warranted, non-legislative changes identified during the course of these reviews will be implemented.

Risks and Challenges

- In carrying out these reviews, a broadly based consultative process is underway, for both inside and outside government, developed with the assistance of learning institutions and policy groups. The Secretariat will actively seek the views of parliamentarians, academics, the Auditor General, Canadians, and other interested stakeholders.

6. Transforming Government Service Delivery

Canadians want more than the opportunity to access high-quality services on-line. Citizens and businesses are looking for convenient single-window, multi-channel access to government services, seamlessly integrated across programs, departments, and jurisdictions and they expect a transparent government that provides opportunities to participate in policy decisions. By transforming how services are delivered, the Government of Canada aims both to improve citizens' satisfaction with government services and to enhance the efficiency and value for money of government service investments.

Achieving this kind of responsive, cost-effective government will require a strong client focus to rethink and integrate services, and an enterprise-wide approach to rationalize service delivery and the technology that enables it. Client relationships must be managed across channels, and doing this effectively means setting client service targets and performance standards, and measuring results, and improving service delivery accordingly in both areas of information technology and corporate administrative services.

Transforming services and programs requires the Secretariat to provide leadership and set a common service vision for the Government of Canada, by defining common business processes, technologies, and architectures and by shaping enterprise management models and accountabilities to drive the rethinking and integration of service offerings, the reuse of information, and the realignment of programs to better achieve desired policy outcomes.

The Chief Information Officer Branch (CIOB) of the Secretariat is leading efforts by departments and agencies to reach a consensus on an achievable path forward for service transformation in the federal government. CIOB is working closely with key partners—including the Office of the Comptroller General, Public Works and Government Services Canada (PWGSC) and the Public Service Human Resources Management Agency of Canada (PSHRMAC), as well as the service delivery, IT, HR and financial/materiel communities—to develop the strategies, frameworks, and tools required to achieve the Government of Canada's broader service transformation objectives.

Results

- A longer-term strategy for sustaining the common infrastructure (Secure Channel) will be developed in collaboration with PWGSC in the fall of 2004.
- Government-wide expenditure reviews of Corporate and Administrative Services, Use of Information Technology and its Management, and Service Delivery Infrastructure are currently underway. Once completed, the findings will provide opportunities for ministers to make recommendations before the end of the fiscal year on how to improve the value for money of government investments.
- A coherent service vision and strategy for the Government of Canada will also be presented to ministers this fiscal year. Ministerial guidance will be sought on the overall direction for service transformation and options for the renewal of the service face of government. The service vision and strategy will be used to align and drive transformation and integration activities across the federal government.

- Federal priorities for interjurisdictional service delivery collaboration will be identified and work launched to explore options for service delivery partnerships with provinces, territories, and municipalities by the end of this fiscal year.
- Strategies to accelerate the shift to self-service will be developed and implemented in key departments by early 2005.
- A new service policy will be developed to set strategic directions for the continued service improvement and service transformation priorities established above, as well as a strategic framework including performance measures. This will be approved and communicated in 2005.
- Legislative or policy barriers to integrated service delivery will be identified and options for addressing issues will be determined in 2005.
- Departmental participation in the Service Improvement Initiative, which was launched in 2000, will increase and, by the end of 2005, there will have been a 10% increase in the overall client satisfaction with federal services.

Plan

- The Secretariat will set out a service strategy by the end of fiscal year 2004–05, seeking to establish service transformation as a government priority.
- The Secretariat will complete, by the end of fiscal year 2004–05, reviews of service delivery infrastructures, information technology, and corporate administrative services.
- The Secretariat will lead the development of a longer-term strategy to refresh and embed enterprise architecture for technology, information, and business processes for the Government of Canada. This will include a coherent collection of standards, guidelines, frameworks, reference models, and support services across the architectural domains of IM, IT, application, business, security, privacy, and accessibility.
- The Secretariat will establish and oversee governance mechanisms for key service transformation projects that cut across departments or jurisdictions.
- The Secretariat will collaborate with PWGSC to develop a strategy for the Secure Channel.

Risks and Challenges

- Significant financial investments will be required to transform service delivery, along with sophisticated change management and project management to support the change in organizational culture to one of the Government of Canada as a single enterprise.
- Legislation may also be required to establish new programs to identify Canadians and business clients in a standard fashion and to increase the re-use of information across departments.

C. Expenditure Management

The Secretariat supports the Treasury Board to ensure that resources are aligned to achieve government priorities by:

- reviewing, analysing, and monitoring government program expenditures in order to provide ongoing advice to Treasury Board ministers on the allocation and reallocation of resources to achieve government priorities within the affordability bounds set by the fiscal framework;
- providing ongoing direction and advice to departments and agencies with respect to expenditure management and the strategic allocation and reallocation of resources;
- leading, strengthening, and monitoring results-based management and capacity for program evaluation across government, thereby supporting the generation of accurate, objective, evidence-based performance information that contributes to program improvements, priority setting, and resource reallocation;
- providing expenditure management policy research and analysis; developing and maintaining the enterprise-wide Expenditure Management Information System;
- managing expenditure management operations and access to the central reserves under Treasury Board control;
- tabling in Parliament the Government's Main Estimates, Supplementary Estimates, reports on plans and priorities (RPPs) and departmental performance reports (DPRs) for government departments and agencies in an accurate and timely manner in accordance with prevailing parliamentary schedules and protocols.

Key initiatives to improve expenditure management include:

1. reviewing government expenditures;
2. reallocating from lower to higher priorities;
3. improving expenditure management and performance information; and
4. reforming Estimates and reporting to Parliament.

The following table and spending notes outline the resource allocation for initiatives dedicated to the expenditure management priority area.

Expenditure Management
($ thousands)

	Forecast 2003–04	**Planned 2004–05**	Planned 2005–06	Planned 2006–07
Secretariat Operations[1]	35,185	**50,109**	41,925	39,620
Full-time Equivalents	252	**377**	356	331
Centrally administered Funds[2]	-	**750,844**	750,750	750,000
Total Planned Spending	35,185	**800,953**	792,675	789,620

Spending Notes

(1) Year-over-year analysis:

2004–05 over 2003–04

The increase of $14.9 million is mainly due to an increase of time-limited resources for EMIS redevelopment ($11.4 million), establishing Expenditure Management Review Teams ($2.9 million), and supporting the Public Security and Anti-terrorism (PSAT) initiatives ($1 million).

2005–06 over 2004–05

The decrease of $8.2 million from 2004–05 to 2005–06 is mainly due to a reduction in time-limited funding for initiatives, such as EMIS ($5.9 million), Evaluation ($1.5 million), and PSAT ($0.7 million).

2006–07 over 2005–06

The decrease of $2.3 million from 2005–06 to 2006–07 is mainly due to a reduction in time-limited funding for EMIS ($2.1 million) and PSAT ($0.2 million).

(2) Represents Government Contingencies (Vote 5) funds used to cover salary shortfalls and temporary transfers to departments for interim financing and Government-wide Initiatives (Vote 10) funds for distribution to departments and agencies for the implementation of government-wide initiatives.

1. Reviewing Government Expenditures

The Secretariat is committed to implementing an ongoing process of expenditure review.[4]

Results

- The ongoing process of expenditure review will be one of the principal means through which the Secretariat exercises its oversight role with the objective of sustainable, effective, and efficient programs that achieve results consistent with government priorities. An integral way in which the reviews will be used to achieve that objective is through ongoing reallocation of resources from lower to higher priorities within and across policies, programs, and operations to ensure spending is aligned with the government's priorities.

Plan

- The Secretariat will support this effort in the following ways:
  1. Horizontal Policy and Program Reviews

     These reviews will assess a small number of horizontal policies and programs to determine the adequacy of their management, delivery, accountability, and reporting, as well as opportunities for government to realign spending and improve program delivery. Initially, these reviews will focus on creating horizontal databases for:

     - Public Ssecurity and Anti-Terrorism;
     - Biotechnology;
     - Climate Change;
     - Water;
     - Support for Aboriginal Peoples; and
     - International.

  2. Government Operations Reviews

     These reviews will examine government expenditures, operations, and systems in the following nine areas:

     - Capital Asset Management;
     - Public Service Compensation and Comparability;
     - Procurement and Contracting;
     - Corporate and Administrative Services;
     - Professional Services;

---

[4] In addition, the government announced the creation of the Expenditure Review Subcommittee. Further information about this committee can be found at http://www.pco-bcp.gc.ca/default.asp?Language=E&Page=informationresources&Sub=ministry&Doc=committee_e.htm.

- Use of Information Technology and its Management;
- Service Delivery Infrastructure;
- Federal Institutional Governance; and
- Legal Services.

3. Departmental Reviews

   The Secretariat is the government's primary instrument for providing oversight and ongoing review of departmental spending—this function is led by the program sectors of the Secretariat.

Risks and Challenges

- Reinvestment of resources may be required in the short term to meet the efficiencies expected over the longer term.
- It is also anticipated that in some cases significant change to current public service policy, practices, and business processes will be recommended. Strong leadership and a sustained effort will be required to implement management improvements to realize anticipated savings and ensure long-term sustainability.

2. Reallocating from Lower to Higher Priorities

In the 2002 Speech from the Throne and in Budgets 2003 and 2004, the government announced that it would renew its efforts to "...reallocate resources to the highest priorities and transform old spending to new purposes." Specifically, Budget 2003 announced the reallocation of $1 billion annually from existing spending to help fund new budget initiatives beginning in 2003–04. Most recently, the government has committed to reallocating $12 billion in existing expenditures over the next five fiscal years.

Results and Plan

- Measures to achieve one-time savings of $1 billion for 2003–04 were implemented in September 2003. Since then, the Secretariat has been reviewing, analysing, and assessing government program expenditures, has been working with departments and agencies in providing expenditure management direction and advice to confirm reductions to departmental reference levels of $1 billion on an ongoing basis, and will report back to the Treasury Board with recommendations in fall 2004.

Risks and Challenges

- The need to make expenditure reductions now is very different from the situation Canada faced in the mid-1990s when it was a fiscally driven exercise, necessary to eliminate budget deficits. The challenge now is for the government to demonstrate that it is a good steward of the public purse by reallocating from lower-order priorities to fund the new programs and services demanded by Canadians.

3. Improving Expenditure Management and Performance Information

The Secretariat has also embarked on a process to overhaul its overall approach to gathering and reporting expenditure management and performance information. In 2003, the Secretariat undertook the development of an "enterprise-wide" expenditure management information system. By March 2004, Treasury Board ministers approved the development and implementation of a new Expenditure Management Information System (EMIS), which will further improve the quality and integration of the financial and performance information required by the Secretariat to strengthen analytical support for its oversight function. EMIS will align financial and performance data on priorities, planned and actual expenditures, and results.

The Management Resources and Results Structure (MRRS), which establishes Program Activity Architectures (PAA) for all departments and agencies, is a critical component of this initiative. All departments and agencies are required to develop a new PAA against which they will array programs to provide a comprehensive picture of their planned spending and results, as well as the management structures they will use to deliver program results and services. The new MRRS reporting structure will apply to all federal appropriation-dependent departments, agencies, and Crown corporations.

Taken together, implementation of this new comprehensive approach (MRRS and EMIS) will result in improved capacity for the Secretariat to provide consistent information to support Treasury Board and Cabinet considerations, including:

- horizontal management of federal priorities;
- improved alignment of results to resources for departmental management and accountability needs;
- improved information on departmental and horizontal spending to identify savings and opportunities for reallocation; and
- improved transparency in reporting to Parliament.

Results

- The new EMIS will integrate government-wide information to provide a common database for all departments, agencies, and the Secretariat for on-line sharing of expenditure management and performance information and production of the Annual Reference Level Update and Main Estimates for 2005–06.
- The first phase of EMIS will incorporate the PAA against which departments and agencies will array planned resources and results information to be ready for the 2005–06 Estimates cycle.
- The Secretariat will continue EMIS development throughout 2004–05 and 2005–06 to be ready in 2006–07 for active data flows from internal government-wide financial management and control systems in order to align actual spending to planned budgets.

Plan

- The development of PAAs will be completed by October 1, 2004.
- EMIS will provide financial and program information for the Annual Reference Level Update and Main Estimates processes on the basis of PAAs by October 31, 2004.
- MRRS/PAA-arrayed program information will also be available to support Cabinet and Treasury Board decision making beginning in the fall of 2004.
- EMIS will provide automated feeds for production of the Main Estimates for 2005–06.
- EMIS will streamline Secretariat expenditure management operations support to pre-Budget development and improve information and analytical support to the Secretariat.
- The MRRS will also be expanded and functionality will mature for 2006–07, as more active actual expenditure and performance data become available.

Risks and Challenges

- The shift to the MRRS government-wide will require clear crosswalks and explanations to ensure that parliamentarians, other stakeholders, and government decision-makers clearly understand and are able to identify and compare year-over-year changes on budgetary and performance commitments.
- These crosswalks and explanations will be even more important, given that new allocations and significant reallocations are planned to occur at the same time.
- Developing an enterprise-wide complex information system of this magnitude and scope will be a significant new challenge for the Secretariat. Capacity, systems, and technological performance issues are to be anticipated and will be managed as they arise. The MRRS has been designed to improve transparency in reporting on government expenditures. However, a new balance between openness and transparency in reporting to Parliament and the public, and providing high-quality, confidential advice to support government priority setting and decision making will need to be struck over time.

4. Reforming Estimates and Reporting to Parliament

The government has committed to improving its reporting on several occasions, most recently in Budget 2004. Reporting to Parliament is key to accountability and transparency and must provide a whole-of-government perspective, aligning departmental efforts to government priorities.

More specifically, the Secretariat is committed to reform of the Estimates and reporting that:

- focusses on results reporting at both the departmental and government-wide level, i.e. shift the form and content of the reports on plans and priorities (RPPs), departmental performance reports (DPRs), *Canada's Performance* and, in the longer term, Public Accounts, to the MRRS;
- responds to parliamentarians' concerns related to transparency, clarity, and timeliness, while emphasizing the use of technology to provide parliamentarians with options for access to greater detail on program spending, as required; and
- refocusses departmental RPPs to be a clearer basis for accountability reporting in the DPRs.

Results

- stronger Secretariat capacity to promote accountability, transparency, and good governance
- a more streamlined approach to reporting (less duplication, no over-publishing)
- better alignment of departmental efforts to government priorities and a more strategic, integrated, and cross-departmental approach to plans, expenditures, and results
- better information to support Parliament in expenditure approval and oversight

Plan

- Use the MRRS as the basis of reporting in Estimates beginning with the 2005–06 Main Estimates and RPPs.
- Continue to refine the form and content of 2005–06 Main Estimates and 2004–05 Supplementary Estimates (A) to enhance transparency and disclosure.
- Develop a set of integrated guidelines for the preparation of RPPs and DPRs for issuance to departments this fall.
- Place increased emphasis in the new guidelines for DPRs on the reporting of horizontal initiatives.
- Implement improvements to *Canada's Performance 2004* by adding three new chapters on:
  - Canada in the world;
  - Aboriginal peoples; and
  - effective democracy.

  (The related expenditure information will be based on the MRRS in the 2005 edition.)
- Place increased emphasis on the use of electronic reporting to provide access to greater detail on program spending over the short term.

- Commence development of a whole-of-government planning report that would express the government's targets and provide a clearer basis for reporting on Canada's performance over the medium term.
- Review the processes involved with the production and tabling of the Estimates over the longer term.

Risks and Challenges

- Achieving these improvements will depend heavily on the implementation of MRRS and completion of EMIS discussed above and the development of protocols for departmental reporting on Web sites.
- There will also be a need to conduct broad-based consultations with parliamentarians and other stakeholders to ensure their needs are being met.

D. Financial Management and Control

On December 12, 2003, the Prime Minister announced the re-establishment of the Comptroller General of Canada within the Treasury Board of Canada Secretariat as a key element in strengthening government-wide comptrollership and oversight, particularly the areas of financial management and audit. The Comptroller General will oversee government spending, provide leadership across the public service financial management community, and ensure standards are set and adhered to. This announcement can be found at http://pm.gc.ca/eng/accountability.asp.

The Office of the Comptroller General is responsible for the following activities:

- promoting stronger financial controls that are essential to ensuring rigorous stewardship of public funds and value for money;
- overseeing all government spending, including review and sign-off of new spending initiatives;
- setting and reviewing financial, accounting, and auditing standards and policies for the Government of Canada and providing leadership to ensure and enforce appropriate financial controls and cultivate sound resource stewardship at all levels across the federal Public Service; and
- nurturing and managing the professional development of the financial and internal audit communities and leading the introduction of modern, timely, "enterprise-wide" financial information systems to track all spending and provide appropriate tools for effective scrutiny and decision making.

To this end, during 2004–05, the newly appointed Comptroller General will design the organization of the Office of the Comptroller General, seek approval for the structure and resources and, as soon as possible, begin staffing the new organization, using a phased approach to find and recruit high-calibre professionals so that the Office will be substantially completed by March 31, 2006, and fully completed by March 31, 2007. More information on the new Comptroller General can be found at http://www.tbs-sct.gc.ca/media/nr-cp/2004/0506_e.asp.

At the same time, plans and activities, as outlined below, will focus on capacity building and community development, strengthening financial accountability and financial systems across the Public Service and creating capacity within the Office of the Comptroller General to conduct audits for small agencies and horizontal audits on behalf of the government.

Key initiatives to improve financial management and control include:

1. strengthening financial management;
2. strengthening the internal audit function;
3. building public service financial management and audit capacity; and
4. strengthening financial management systems.

The following table and spending notes outline the resource allocation for initiatives dedicated to the financial management and control priority area.

Financial Management and Control
($ thousands)

	Forecast 2003–04	**Planned 2004–05**	Planned 2005–06	Planned 2006–07
Secretariat Operations[1]	10,856	**8,496**	7,037	7,037
Full-time Equivalents	161	**65**	53	53
Centrally administered Funds[2]	-	32	-	-
Total Planned Spending	10,856	**8,528**	7,037	7,037

Spending Notes

(1) Year-over-year analysis:

2004–05 over 2003–04

The decrease of $2.4 million from 2003–04 to 2004–05 is mainly due to a reduction in time-limited funding for initiatives such as Modern Comptrollership ($1.5 million) and Active Monitoring ($0.7 million).

2005–06 over 2004–05

The decrease of $1.5 million from 2004–05 to 2005–06 is mainly due to the expiry of time-limited funding for Internal Audit.

(2) Represents Government-wide Initiatives (Vote 10) proposed transfers to government departments and agencies, that have not yet been earmarked against any particular business line. Time-limited funding associated with the Centre of Excellence for Internal Audit is scheduled to end in 2004–05. Funding requirements for internal audit to meet new government priorities are still being explored as part of the re-establishment of the Office of the Comptroller General of Canada.

1. Strengthening Financial Management

Budget 2004 announced the government's intention for the Office of the Comptroller General (OCG) to "rigorously oversee all aspects of government spending." To this end, the OCG will strengthen financial management by providing leadership to ensure appropriate frameworks, policies and guidance on controls are available across the federal Public Service. Further information about Budget 2004 can be found at http://www.fin.gc.ca/budget04/pamph/pamgte.htm.

Results

Sound resource stewardship at all levels across the federal Public Service, reinforced by oversight of all government spending, including review and sign-off of new spending initiatives, effective professional departmental comptrollers and financial officers, and appropriate financial controls, standards, policies, and reporting that are supported by effective monitoring and enforcement mechanisms.

Plan

- Produce clearly defined roles, responsibilities, and profiles for departmental comptrollers by December 31, 2004.
- Develop a process and criteria for review and sign-off of new spending proposals by December 31, 2004, including monitoring and reporting provisions.
- Fully implement the review and sign-off process throughout the Government of Canada by December 31, 2005.
- Develop a five-year strategy for ongoing annual audit of financial statements of departments and agencies by September 30, 2005.
- Renew financial management policies in support of strengthened comptrollership, in concert with the Secretariat's policy renewal initiative completion date of March 31, 2007.
- Develop and implement enterprise-wide standards and processes for financial analysis and reporting on financial position and results by March 31, 2005.
- Table the Public Accounts of Canada, including the government's audited financial statements, before the legislated December 31, 2004, deadline and by December 2005 begin to explore the feasibility of having the federal government's audited annual unqualified consolidated financial statements and the Public Accounts ready for tabling much earlier.

2. Strengthening the Internal Audit Function

Budget 2004 announced the government's intention to "reorganize and bolster the internal audit function on a government-wide basis to ensure comprehensive audit programs, based on sound risk analysis of all departmental activities, with the authority to delve into every corner of every portfolio, no matter how small or seemingly 'special'."

Results

Effective internal audit across the federal Public Service that provides value-added information for effective decision making at both the departmental and government-wide levels, including small departments and agencies, supported by effective and professional chief audit executives and auditors, a renewed internal audit policy, and standardized internal audit methodologies and tools.

Plan

- Produce clearly defined roles, responsibilities, and profiles for chief audit executives and clarify performance expectations, lines of accountability, and related governance for the internal audit function by December 31, 2004.
- Conduct a diagnostic of the internal audit function within the Government of Canada by reference to professional standards and current practices in the public and private sectors by March 2005.
- Formalize a plan of action to address gaps identified by the diagnostic, including revision to the *Policy on Internal Audit*, as appropriate, by September 30, 2005.
- Select standardized internal audit methodologies and tools by September 30, 2005, and develop an implementation plan by December 31, 2005.
- Complete the initial wave of audits for small departments and agencies by the end of the next fiscal year.
- Develop a three-year audit plan for small departments and agencies for 2006–09 by March 31, 2006.
- Complete one internal OCG-led, government-wide horizontal audit by December 31, 2005.
- Develop a three-year OCG-led government-wide horizontal audit plan by March 31, 2006.
- Monitor the performance of the internal audit function across the Government of Canada on an ongoing basis and report on findings to the Secretary.

3. Building Public Service Financial Management and Audit Capacity

Budget 2004 announced the government's intention to "appoint professionally accredited comptrollers to sign off on all new spending initiatives in every government department." In concert with this announcement and the Secretariat's initiative to strengthen public service capacity, the OCG has been given the mandate to nurture and manage professional development of the financial management and internal audit communities, including establishing accreditation and certification standards and advising on the modules of the public service learning curriculum.

Results

Effective and fully qualified financial management and internal audit professionals who, as individuals and as communities, provide value-added service to their deputy heads and are supported by certification standards, fully developed core-learning curricula, specialized programs of recruitment and retention, and mechanisms that promote mobility, professional independence, and life-cycle career management.

Plan

- By December 31, 2004, develop certification standards for departmental comptrollers and a process for OCG involvement in their staffing and evaluation.
- Develop certification standards for chief audit executives by March 31, 2005.
- Develop and conduct a functional and demographic profile for the internal audit and financial management communities, based on an "as is" state and a "to be" state, along with a gap analysis by March 31, 2005.
- Develop an implementation plan to address the gap analysis, including recruiting, learning, deploying, outsourcing, and market analysis strategies by September 30, 2005.
- Ensure that departmental comptrollers in key departments meet certification standards by March 31, 2005 and all other departmental comptrollers by March 31, 2007.
- Ensure that chief audit executives in key departments will meet certification standards by June 30, 2005 and all other chief audit executives by March 31, 2007.
- Conduct active consultation throughout 2004 and 2005 with educational institutions, academics, various professional associations, and unions to seek advice and support and develop partnerships to strengthen comptrollership across the Public Service.
- Develop a comprehensive learning strategy for core learning and specialized technical training by December 31, 2005, and begin implementing the learning strategy by January 31, 2006.
- Develop a protocol to maintain an updated functional, demographic profile, including mobility information by September 30, 2005.
- Develop strategy for an enhanced level of knowledge of financial management and related issues by non-financial managers and officers by March 31, 2006.

4. Strengthening Financial Management Systems

Budget 2004 announced the government's intention to "introduce modern, real-time information systems to track all spending and provide appropriate tools for effective scrutiny and decision making." To enable the necessary improvements to financial management described earlier and promote the transparency and openness of financial activity, the OCG will ensure that financial management systems in departments and central agencies, including systems for accounting, asset management, and procurement are significantly strengthened.

Results

Effective financial management and control, better decision making, and a much-improved ability to steward and reallocate resources and deliver on accountability, transparency, and oversight, accompanied by a reduced administrative burden and costs.

Plan

- Working with others in the Secretariat, and with PSHRMAC, PWGSC, and departments and agencies, the OCG will provide leadership, from the business owner perspective, to the Review of Corporate Administrative Systems that is being carried out for the Expenditure Review Subcommittee (ERC). The report, including a business case and transformation plan, will be presented for consideration in the fall of 2004.
- The OCG's contribution will include the shared services model for financial management and work on rationalizing the enabling systems.
- In the medium term, the OCG will ensure that key objectives for financial management will be met, including the following:
  - to implement robust practices for managing budgets by March 31, 2007; and
  - to update the chart of accounts to enable implementation of the new Management Resources and Results Structure by March 31, 2006.
- In the longer term, the OCG will monitor the implementation of the transformation projects and will continue to work with all stakeholders to ensure continuous improvement of financial management systems for improved decision making, accountability, and transparency.

Risks and Challenges

- Having qualified departmental comptrollers and chief audit executives is a prerequisite for improving financial and other internal controls across government; in addition to providing certification standards, the need to recruit, train, and retain is fundamental.
- Limited availability of qualified candidates, competition with the private sector, and changing demographics will challenge recruitment and retention efforts.
- Providing professional guidance to a larger community of financial managers and internal auditors over the next few years will require commitment and one-time investment, followed by a sustained level of investment. A focus on change management will be required to ensure effective oversight of impacts on members of the two communities.

- Implementation plans will be reliant upon sufficient financial capacity and resources for both the Office of the Comptroller General, the Office of the Auditor General, and line departments. Success will also depend upon clear and reasonable agreement as to how the initiative will be funded and how financial benefits will be tracked and harvested.
- It is expected that the changes that will occur over the next few years will require significant cultural change for both the internal audit professionals and the departmental managers. Resistance to change is to be expected. There will also likely be significant implications for some groups of employees. Effective change management strategies and plans will be needed.
- Proposals could affect a variety of human resources and labour management issues (e.g. compensation, classification, labour relations).
- Rigorous project management will be essential to success, due to the interdependency of many of these initiatives. Selection of fair, open, timely, and effective procurement strategy or strategies to support the transformation plan will be particularly challenging.
- Results will be dependent on educational institutions, such as the newly created Canada School of Public Service; hence, ongoing collaboration will be required to provide learning and assessments on the effectiveness of these learning programs.
- Implementation of review and sign-offs of new spending proposals by the Office of the Comptroller General requires common understanding on the purpose of the review and the level of assurance to be provided.
- The introduction of modern, real-time information systems is a complex undertaking with many stakeholders, including all departments and agencies, whose deputy heads will rely on new systems as they are implemented. Leadership and commitment will be key to success. The systems implications and costs will need to be ascertained and addressed and effective enterprise governance will be necessary.

E. Corporate Management

The Secretariat needs strategic and effective corporate management to deliver on its new mandate. A supportive environment is also required to facilitate the contribution of Secretariat employees to the rigorous stewardship of public resources to achieve results for Canadians. Corporate management supports the Secretariat by:

- co-ordinating agendas and submissions for the consideration of the Treasury Board;
- briefing the President on Cabinet and parliamentary affairs and co-ordinating ministerial and departmental correspondence;
- providing the full range of legal and litigation services to the President, the Treasury Board and the Secretariat;
- providing a secure and enabling work environment that provides modern corporate IM/IT systems, library services, human resources management, facilities management, financial management, internal audit and evaluation, and security;
- facilitating the development of Secretariat strategic policies, plans, and business plans and budgets that lay out the key directions for the department and producing the Estimates, *Report on Plans and Priorities* and *Departmental Performance Report* for the Secretariat;
- managing the Secretariat's external relations and partnerships, including with Federal Regional Councils, to provide integrated support for corporate directions; and
- providing corporate and public service-wide communications, Government of Canada communications policy, and media relations.

Key initiatives that will support excellent corporate management include:

1. restructuring the Treasury Board of Canada Secretariat; and
2. re-engineering internal business processes.

The following table and spending notes outline the resource allocation for initiatives dedicated to the corporate management priority area.

Corporate Management

($ thousands)

	Forecast 2003–04	**Planned 2004–05**	Planned 2005–06	Planned 2006–07
Secretariat Operations[1]	127,326	**38,205**	31,952	30,840
Full-time Equivalents	322	**231**	237	237
Centrally administered Funds[2]	-	10,000	10,000	10,000
Total Planned Spending	127,326	**48,205**	41,952	40,840

Spending Notes

(1) Year-over-year analysis:

2004–05 over 2003–04

The decrease of $89.1 million from 2003–04 to 2004–05 is mainly due to a payment to the Canadian Wheat Board ($84.5 million) to reimburse operating losses sustained in the 2002–03 wheat pool, as reported in the 2003–04 Public Accounts, which is not planned for in 2004–05. The remaining decrease is due to a reduction in the 2004–05 reference levels from expired corporate resources for time-limited initiatives, such as Government On-Line ($0.6 million), HR Modernization ($0.3 million), and miscellaneous other initiatives ($1.7 million), and the transfer out of corporate resources to PSHRMAC/PWGSC ($13.6 million) related to the government restructuring of December 12, 2003. Also included is an increase in time-limited corporate resources related to initiatives such as EMIS ($1.4 million), miscellaneous other initiatives ($2.5 million), and the 2003–04 Operating Budget carry-forward ($7.7 million).

2005–06 over 2004–05

The decrease of $6.3 million from 2004–05 to 2005–06 is mainly due to the absence of an Operating Budget carry--forward in 2005–06 ($5.3 million—the amount of the 2003–04 Operating Budget carry-forward remaining in the Secretariat for 2004–05, after the transfers to PSHRMAC and PWGSC), and expired corporate resources for other miscellaneous time-limited initiatives ($1.0 million).

2006–07 over 2005–06

The decrease of $1.1 million from 2005–06 to 2006–07 is mainly due to expired corporate resources for Government On-Line ($0.5 million) and other miscellaneous initiatives ($0.6 million).

(2) Represents Government-wide Initiatives (Vote 10) proposed transfers to government departments and agencies that have not yet been earmarked against any particular business line.

1. Restructuring the Treasury Board of Canada Secretariat

The Secretariat requires a reorganization to adjust to its refocussed mandate, announced on December 12, 2003.

Results

- Throughout the summer and into the fall of 2004, the Secretariat will implement a new organizational structure that meets the needs of the President and is approved by the Treasury Board.
- The Secretariat will also implement a new governance regime to better define accountabilities and engage all assistant secretaries in a special business planning process to minimize any overlap and duplication in the use of resources, as well as rebalance workload and existing resources.
- The result will be a newly structured Secretariat that is focussed on the rigorous oversight of government expenditures, will perform continuous reallocation of government spending from lower to higher priorities, and will deliver on the government's plan to strengthen public sector management.

Plan

- Over the summer of 2004, the Secretary will establish a transition team to manage the implementation to the new organization structure.
- The transition team will report back to the Secretary on the internal re-allocation of existing resources and any needed new resources by October 2004.

2. Re-engineering Internal Business Processes

The Secretariat recognizes the need to develop into an organization that is focussed less on transactions and more on broader strategic management and expenditure issues, allowing Treasury Board ministers to similarly focus their attention in this way. Information resulting from a more rigorous risk management process will also be a significant help, as ministers make strategic allocation decisions.

To that end, the Secretariat will re-engineer many of its core business processes, which include many of the priority initiatives described in the sections on Management Performance, Expenditure Management, and Financial Management and Control. The Business Process Re-engineering initiative will require strong co-ordination at a corporate level to ensure that the appropriate linkages between business processes are recognized and mechanisms are developed to better share information gathered through core business across the Secretariat.

Results and Plan

- Beginning in 2004 and through to 2007, the Secretariat will review, re-engineer, and implement key internal business processes to strengthen its capacity for oversight of departments and agencies and improve relations with other central agencies, the Treasury Board, and Parliament.

Risks and Challenges

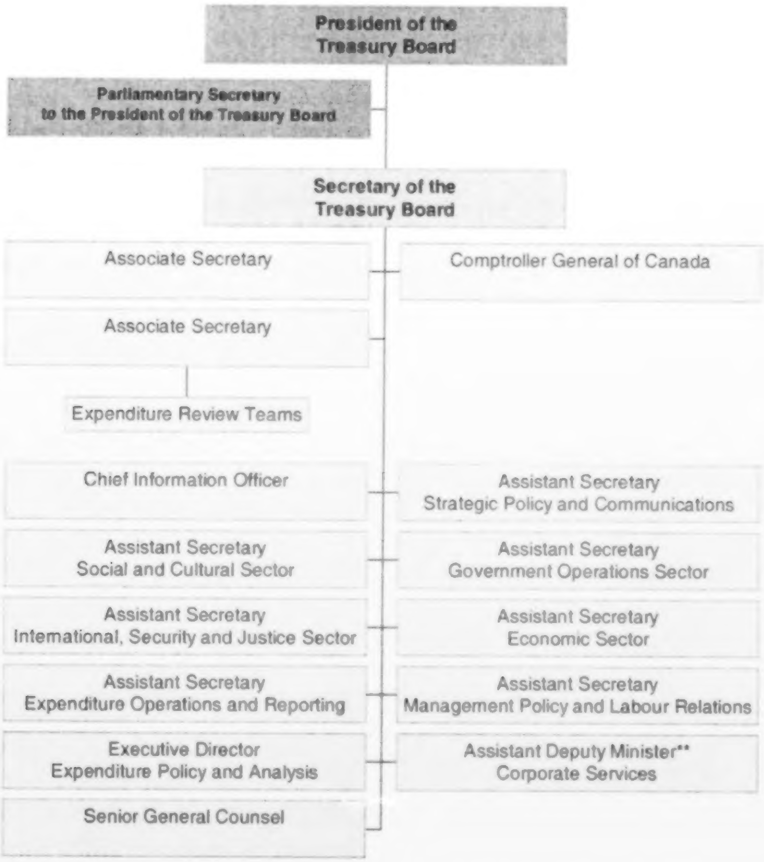
- Both the restructuring and re-engineering of Secretariat business processes are major initiatives that will fundamentally change the way the Secretariat operates. Regular resource investments and strong leadership will be required to sustain momentum and achieve the desired objectives.

Section V: Organization

A. Organization of the Secretariat

The Secretariat was restructured in June 2004 to deliver on the new responsibilities announced on December 12, 2003.[5]

Treasury Board of Canada Secretariat



**Corporate Services are shared functions, with service provided to the Department of Finance Canada, Treasury Board of Canada Secretariat, and the Public Service Human Resources Management Agency of Canada.

---

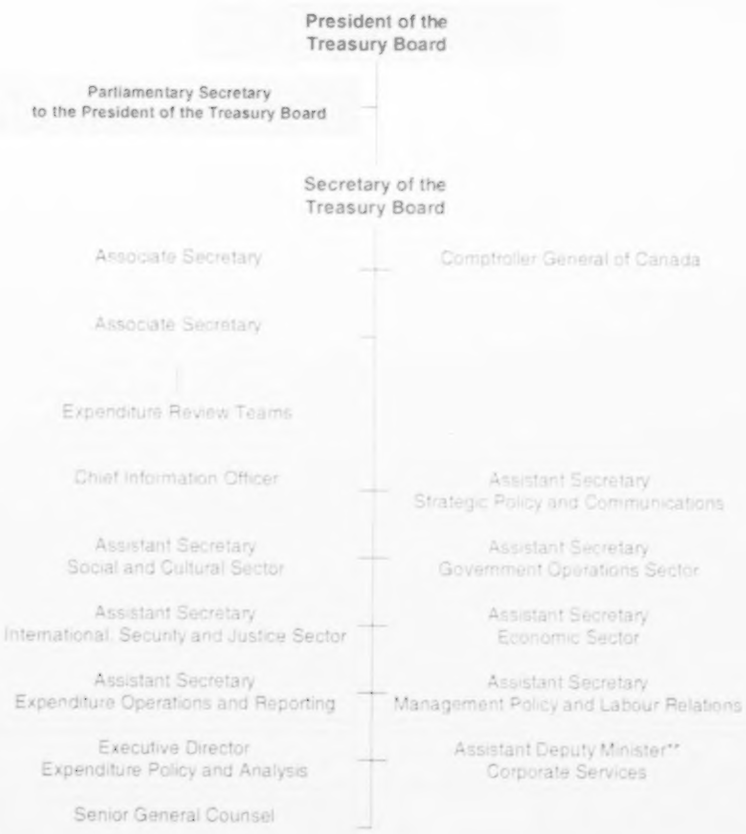
5 At the time this document was prepared, the organizational structure depicted above was under review and was subject to change as a result of both organizational and resource reviews. When the organizational structure is solidified, it will be subject to Treasury Board approval.

Section V: Organization

A. Organization of the Secretariat

The Secretariat was restructured in June 2004 to deliver on the new responsibilities announced on December 12, 2003.[5]

Treasury Board of Canada Secretariat



**Corporate Services are shared functions, with service provided to the Department of Finance Canada, Treasury Board of Canada Secretariat, and the Public Service Human Resources Management Agency of Canada.

[5] At the time this document was prepared, the organizational structure depicted above was under review and was subject to change as a result of both organizational and resource reviews. When the organizational structure is solidified, it will be subject to Treasury Board approval.

B. Accountability

The Honourable Reg Alcock is the **President** of the Treasury Board and the Minister responsible for the Canadian Wheat Board.

The **Secretary** of the Treasury Board reports to the President and is responsible for:

- developing the polices and priorities to support the prudent and effective management of the Government of Canada's human, financial, information, and technology resources in the achievement of the government's objectives;
- monitoring the proposed spending programs of all government departments and agencies and reviewing the development of approved programs to ensure effective expenditure management; and
- recommending human resources management policy to the Treasury Board in the areas of compensation, pensions, benefits, and staff relations and negotiating collective bargaining agreements with the various bargaining agents.

The **Comptroller General** reports through the Secretary to the President of the Treasury Board and has responsibility for:

- overseeing all government spending, including review and sign-off of new spending initiatives;
- setting or reviewing financial, accounting, and auditing standards and policies for the Government of Canada; and
- providing leadership to ensure and enforce appropriate financial controls and cultivating sound resource stewardship at all levels across the federal Public Service.

The Secretariat has two **associate secretaries** who report to the Secretary and assist him in prudent and effective management of the Government of Canada's human, financial, information, and technology resources.

The **Expenditure and Review teams** report to an Associate Secretary and support the Expenditure Review Subcommittee in its critical role as a catalyst for transformative change.

The **Chief Information Officer** reports to the Secretary and performs the following functions:

- provides frameworks, policies, and guidance on a broad range of information management and information technology matters and related issues in support of electronic service delivery; and
- advances the government-wide service agenda, including implementation of the Service Improvement Initiative, aimed at increasing Canadians' satisfaction with government service delivery.

The **Assistant Secretary of Strategic Policy and Communications** reports to the Secretary and performs the following functions:

- briefs the President on Cabinet and parliamentary affairs;
- co-ordinates and supports Treasury Board operations, submissions, and agendas;

- provides strategic policy and planning with integrated support for corporate direction and manages the Secretariat's external relations and partnerships; and
- delivers corporate and public service-wide communications, media relations, and Treasury Board communications policy.

The **assistant secretaries** of the **program sectors (Government Operations Sector, International, Security, and Justice Sector, Economic Sector, and Social and Cultural Sector)** all report to the Secretary. They support the Treasury Board in its management board role by advising on:

- strategic resource allocation and effective program design for departments and agencies;
- effective use of resources;
- policy and program design, viability, and responsiveness;
- funding pressures and mitigation strategies; and
- broad government policy and operational issues and management strategies (e.g. integrity of programs).

The **Assistant Secretary of Management Policy and Labour Relations** reports to the Secretary and is responsible for:

- providing Secretariat management policy, frameworks, and guidance in relation to the Management Accountability Framework, areas of procurement and project management, real property and materiel, and risk management;
- leading the continuing development and integration of the MAF as the government-wide vehicle to strengthen public sector management, reinforce accountability mechanisms, assess and monitor management performance at both the departmental level and government-wide, and support improvements to public sector management;
- dealing with Auditor General files and reviewing management issues in departments and agencies; and
- supporting the Treasury Board's role as employer through labour relations and compensation operations, human resources, risk management, and pensions and benefits operations.

The **Assistant Secretary of Expenditure Operations and Reporting** reports to the Secretary and performs the following functions:

- provides integrated and comprehensive reporting to Parliament, departments, and the public that reflects Treasury Board oversight responsibilities for management performance and expenditure management (i.e. Estimates, reports on plans and priorities, departmental performance reports and *Canada's Performance*);
- leads the improvement and development of reporting instruments;
- prepares and tables the Estimates and supply legislation and provides parliamentary liaison;
- provides results-based management and evaluation policy, monitors evaluations, and supports related capacity development across government;

- plays the lead role in the budget process and conducts primary liaison with the Privy Council Office and the Department of Finance Canada on related matters (e.g. fiscal framework, the management of emerging expenditure "pressures," and allocations from other reserves);
- manages recommendations for access to central reserves under Treasury Board control (e.g. operating, contingency, and compensation reserves); and
- plays an internal challenge role, recommends allocations, and implements initiatives to achieve the Treasury Board's expenditure management objectives.

The **Executive Director of Expenditure Policy and Analysis** reports to the Secretary and supports an integrated Secretariat expenditure management role by providing expenditure policy, research and analysis, and the expenditure management information system (EMIS).

The **Senior General Counsel** and **Legal Services** provide a full range of legal and litigation services to the President, the Treasury Board and the Secretariat, specifically regarding commercial law, labour and employment law, and government law. They further advise and support in the areas of powers and duties generally and by:

- ensuring that the government conducts its affairs in accordance with the law;
- ensuring government compliance with applicable statutes and regulations;
- conducting litigation on behalf of public service employers; and
- assisting in the enactment and amendment of legislation, regulations, strategic policy development, and initiatives, where the responsibility for these changes and initiatives falls under the President and the Treasury Board.

The **Assistant Deputy Minister of Corporate Services** and the **Corporate Services Branch** provide shared support and services to the Secretariat, the Department of Finance Canada, and the Public Service Human Resources Management Agency of Canada in the areas of human resources, financial management, corporate systems, facilities, informatics, information and materiel management, internal audit and evaluation, security, and employee orientation.

C. Departmental Planned Spending

Spending Trends

The Secretariat Operations expenditures decrease over the three planned years, due to the completion of time-limited initiatives and to the transfer out of responsibilities as a result of the government restructuring announced on December 12, 2003.

The centrally administered funds show a growth in expenditures over the three planned years for the Public Service Pensions and Insurance, which represents payments of the employer's share of health income maintenance, life premiums, payments in respect of provincial health insurance plans, provincial payroll taxes and pension, benefits, and insurance plans for employees engaged locally (outside Canada).

Management Board Program—Planned Spending

($ thousands)

($ thousands)	Forecast Spending 2003–04	**Planned Spending 2004–05**	Planned Spending 2005–06	Planned Spending 2006–07
Expenditure Management and Planning	770,586	**782,178**	782,025	782,025
Comptrollership	28,080	**17,497**	14,460	13,710
Information Management and Information Technology	26,816	**19,260**	9,098	7,502
Public Service Compensation and Benefits	1,653,764	**1,745,334**	1,915,940	1,915,937
Corporate Administration	51,202	**50,213**	51,149	50,685
Budgetary Main Estimates	2,530,448	**2,614,482**	2,772,672	2,769,859
Secretariat Operations	191,740	**127,086**	110,702	108,639
Centrally administered Funds	2,338,708	**2,487,396**	2,661,970	2,661,220
Total	2,530,448	**2,614,482**	2,772,672	2,769,859
Less: Respendable revenue [1]	(119,854)	**(117,000)**	(117,000)	(117,000)
Total Main Estimates	2,410,594	**2,497,482**	2,655,672	2,652,859
Adjustments (Planned Spending not in Main Estimates) [2]				
Supplementary Estimates A	266,958	**21,453**		
Supplementary Estimates B	202,291			
Other	(1,299,289)		(2,515)	(5,788)
Net Planned Spending [3]	1,580,554	**2,518,935**	2,653,157	2,647,071
Less: Non-respendable revenue [4]	10,216	**9,500**	9,800	9,800
Plus: Cost of services received without charge [5]	13,475	**13,030**	13,118	13,420
Net Cost of Program	1,583,813	**2,522,464**	2,656,475	2,650,691
Full-time Equivalents	1,016	**955**	871	831

Notes

(1) Respendable Revenue is used to cover the costs incurred by the Secretariat on behalf of other government departments for shared initiatives such as the Public Service Superannuation Account Pension Fund (Vote 1) and the Public Service Pensions and Insurance (Vote 20).

(2) Adjustments:

2003–04

- Supplementary Estimates A adjustments include the following initiatives: Vote 1—Shared Travel Service Initiative ($18.1 million), Expenditure and Management Reviews ($9 million), HR Modernization preparatory work ($7.9 million), Evaluation and Internal Audit ($3.4 million), EMIS ($2 million); Vote 10—Evaluation and Internal Audit ($14.5 million) and GOL ($17.2 million); and Vote 15—Compensation adjustments for transfers to departments and agencies for salary adjustments ($193.5 million).
- Supplementary Estimates B adjustments include the following initiatives: Vote 1—Operating budget carry-forward ($5 million), Integration of Expenditure and Management Issues ($3 million), Feasibility planning regarding: common government-wide systems infrastructure ($2.1 million); Vote 10—Joint Career Transition Committees support ($0.4 million); Vote 15—Compensation adjustments for transfers to departments and agencies for salary adjustments ($107.3 million); and Vote 21—Payment to the Canadian Wheat Board for losses sustained in the 2002–03 wheat pool ($84.5 million).
- Other adjustments include statutory payments of $209.9 million; less unused funds in Vote 1, 2, 10, 20, and 21 of $967.8 million; less net transfers from Vote 5, 10, and 15 of $460.1 million, as reported in the 2003–04 Public Accounts; less responsibilities transferred out of the Secretariat totalling $81.3 million as result of the government restructuring of December 12, 2003.

2004–05

- Supplementary Estimates A adjustments include the following initiatives: PSAT ($1.2 million), Common Infrastructure and Service Delivery ($9.6 million), EMIS ($12.8 million), Information Sharing and Interoperability Security ($1.5 million), and miscellaneous other initiatives ($2.3 million), and the 2003–04 5% forward ($7.7 million). Also includes remaining transfers to PSHRMAC and PWGSC for responsibilities transferred out of the Secretariat as a result of the December 12, 2003, government restructuring ($13.6 million).

2005–06

- Other adjustments made in the 2005–06 Annual Reference Level Update (ARLU) include the following initiatives: PSAT ($0.4 million), EMIS ($6 million), Information Sharing and Interoperability Security ($0.4 million), Implementing Secure Electronic Signature Regulations ($0.2 million), and other miscellaneous initiatives (0.2 million). Also includes remaining transfers to PSHRMAC and PWGSC for responsibilities transferred out of the Secretariat as a result of the December 12, 2003, government restructuring ($9.7 million).

2006-07

- Other adjustments made in the 2005–06 ARLU include the following initiatives: PSAT ($0.1 million), EMIS ($3.6 million), Implementing Secure Electronic Signature Regulations ($0.2 million), and other miscellaneous initiatives ($0.2 million). Also includes remaining transfers to PSHRMAC and PWGSC for responsibilities transferred out of the Secretariat as a result of the December 12, 2003, government restructuring ($10 million).

(3) Net Planned Spending in 2003–04 represents actual spending as reported in the Public Accounts for 2003–04 of $1,661,821 million, less responsibilities transferred out of the Secretariat totalling $81.3 million as result of the government restructuring of December 12, 2003.

(4) Revenue from parking fees.

(5) Includes the following services received without charge: accommodation charges (Public Works and Government Services Canada); Workers' Compensation (Social Development Canada); and Legal Services (Department of Justice Canada).

D. Crosswalk Linking Business Lines and Our Strategic Outcome

The following table is a crosswalk mapping the business lines structure used in Main Estimates 2004–05 to the Secretariat's Strategic Outcome:

Strategic Outcome **Rigorous Stewardship of Public Resources Consistent with the Highest Standards of Public Management to Achieve Results for Canadians**	
Business Lines	($ thousands)
Expenditure Management and Planning	800,953
Comptrollership	8,528
Information Management and Information Technology	31,660
Public Service Compensation and Benefits	1,629,589
Corporate Administration	48,205
Total Net Planned Spending for 2004–05	**2,518,935**

Prior to December 12, 2003, the Secretariat reported its activities by the business lines stated in the 2004–05 Main Estimates. The objective of the Secretariat was to support the Treasury Board as the government's management board in partnership with departments, agencies, Crown corporations, and other central agencies, to achieve excellence in serving the government, Parliament, and Canadians. The Secretariat's former business lines were:

1. *Expenditure Management and Planning*

   Where the Secretariat supported the Treasury Board by providing analysis and advice related to the utilization and management of direct program expenditures encompassing two areas:

   - operating and capital budgets of government departments and agencies; and
   - transfer payments to organizations, individuals, and corporations.

   All of these activities are now being reported under the Expenditure Management priority area.

2. *Comptrollership*

   Where the role of the Comptrollership business line was to provide strategic leadership to government departments, other central agencies, and the Secretariat on all matters related to comptrollership. These included financial management, procurement, and management of assets, internal audit and program evaluation, management of risk, results-based management, and reporting to Parliament (Estimates, supply bills, and Public Accounts).

In this report, these activities have been regrouped as follows:

- The Financial Management and Control priority area will focus on financial management, internal audit, and Public Accounts.
- In addition to the activities mentioned above, the Expenditure Management priority area will also include program evaluation, results-based management, and reporting to Parliament (Estimates and Supply bills).
- The activities related to procurement and asset management, and management of risk have been regrouped under the Management Performance priority area.

3. *Information Management and Information Technology*

The goal of this business line was to provide strategic direction and leadership in leveraging information management and information technology to improve public access to government services and to meet public service renewal objectives.

These activities are now being reported under the Management Performance priority area.

4. *Public Service Compensation and Benefits*

This business line was responsible for the oversight of compensation and benefits in the public sector, including negotiation of collective agreements, National Joint Council directives and benefit programs, and the provision of the advice to departments on Occupational Health and Safety, pay administration, and adjudication.

These activities are now being reported under the Management Performance priority area.

5. *Secretariat Corporate Administration*

The Secretariat's corporate administration included the offices of the President, the Secretary-Comptroller General, and the Deputy Secretary, and provided executive and ministerial direction and advice, as well as legal, public affairs, financial, human resources, and administrative services.

The Secretariat's Corporate Administration has been renamed Corporate Management and encompasses the same activities.

Section VI: Annexes

Annex I: Summary of Transfer Payments

($ thousands)	Forecast Spending 2003–04	**Planned Spending 2004–05**	Planned Spending 2005–06	Planned Spending 2006–07
Grants				
Expenditure Management and Planning	13	-	-	-
Total grants	13	-	-	-
Contributions				
Information Management and Information Technology	300	**200**	-	-
Corporate Administration	48	-	-	-
Total contributions	348	**200**	-	-
Other Transfer Payments				
Public Service Compensation and Benefits	539	**520**	520	520
Payments, in the nature of Workers' Compensation, in accordance with the Public Service Income Benefit Plan for Survivors of Employees Slain on Duty	504	**498**	498	498
Special Indemnity Plan for Spouses of Canadian Forces Attachés	4	**2**	2	2
Public Service Pension Adjustment Act	32	**20**	20	20
Total other transfer payments	539	**520**	520	520
Total Grants, Contributions, and Other Transfer Payments	900	**720**	520	520

Annex II: Major Initiatives and/or Programs

Sustainable Development

The Secretariat tabled its 2004–06 Sustainable Development Strategy (SDS) in February 2004. This document can be found at http://www.tbs-sct.gc.ca/report/sds-sdd/0406/sds-sdd_e.asp.

Leadership—backed by a strong emphasis on measurable results—is at the heart of this strategy. With previous strategies focussed more on raising awareness of sustainable development in the Secretariat, the 2004–06 SDS outlined three goals in recognition of the department's sustainable development leadership role for the federal government.

1. Support departments in setting, achieving, and reporting on sustainable development goals through activities in the four key areas:

- improved management practices;
- horizontal management;
- program and policy analysis; and
- reporting.

2. Make progress on federal priorities related to sustainable development through working with the Federal House in Order subcommittee on:

- contaminated sites; and
- fleet management.

3. Make Secretariat operations more environmentally friendly through:

- reducing resource consumption; and
- raising awareness.

Also included in the 2004–06 SDS was a performance measurement and accountability framework to ensure measurable progress is made against these three goals.

Annex III: Source of Respendable and Non-respendable Revenue

Respendable Revenue

($ thousands)	Forecast Revenue 2003–04	**Planned Revenue 2004–05**	Planned Revenue 2005–06	Planned Revenue 2006–07
Public Service Compensation and Benefits				
Shared Initiatives	(2,248)	**(2,989)**	(3,119)	(3,210)
Public Se ,ice Insurance	(148,341)	**(117,000)**	(117,000)	(117,000)
Total Respendable Revenue	(150,589)	**(119,989)**	(120,119)	(120,210)

Non-respendable Revenue

($ thousands)	Forecast Revenue 2003–04	**Planned Revenue 2004–05**	Planned Revenue 2005–06	Planned Revenue 2006–07
Revenue from Parking Fees(1)	10,216	**9,500**	9,800	9,800
Total Non-respendable Revenue	10,216	**9,500**	9,800	9,800
Total Respendable and Non-respendable Revenue	(140,373)	**(110,489)**	(110,319)	(110,410)

(1) This represents the parking fees collected from public service employees in government-owned or -leased facilities. This revenue is deposited directly to the Consolidated Revenue Fund and cannot be used to offset operating expenditures.

Annex IV: Net Cost of Program(s) for the Estimates Year

($ thousands)	Management Board Program
Net Planned Spending (Total Main Estimates plus Adjustments as per the Planned Spending table)	2,518,935
Plus: Services Received without Charge	
Accommodation provided by Public Works and Government Services Canada (PWGSC)	11,116
Workers' compensation coverage provided by Social Development Canada	-
Salary and associated expenditures of legal services provided by the Department of Justice Canada	1,913
	2,531,964
Less: Non-respendable Revenue	9,500
2004–05 Net Cost of Program	**2,522,464**

BUDGET DES DÉPENSES

Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada

Budget des dépenses 2004-2005

Partie III – Rapport sur les plans et les priorités

Canada

Les documents budgétaires

Chaque année, le gouvernement établit son Budget des dépenses, qui présente l'information à l'appui des autorisations de dépenser demandées au Parlement pour l'affectation des fonds publics. Ces demandes d'autorisations sont présentées officiellement au moyen d'un projet de loi de crédits déposé au Parlement. Le Budget des dépenses, qui est déposé à la Chambre des communes par le président du Conseil du Trésor, comporte trois parties :

Partie I – Le Plan de dépenses du gouvernement présente un aperçu des dépenses fédérales et résume les rapports entre les principaux éléments du Budget principal des dépenses et le Plan de dépenses (qui figure dans le Budget).

Partie II – Le Budget principal des dépenses étaye directement la *Loi de crédits*. Le Budget principal des dépenses énonce les autorisations de dépenser (crédits) et les sommes à inclure dans les projets de loi de crédits que le Parlement doit adopter afin que le gouvernement puisse mettre en application ses plans de dépenses. Les Parties I et II du Budget des dépenses sont déposées simultanément le 1er mars ou avant.

Partie III – Le Plan de dépenses du ministère est divisé en deux documents :

1) **Les rapports sur les plans et les priorités (RPP)** sont des plans de dépenses établis par chaque ministère et organisme (à l'exception des sociétés d'État). Ces rapports présentent des renseignements plus détaillés au niveau des secteurs d'activité et portent également sur les objectifs, les initiatives et les résultats prévus; il y est fait également mention des besoins connexes en ressources pour une période de trois ans. Les RPP contiennent également des données sur les besoins en ressources humaines, les grands projets d'immobilisations, les subventions et contributions, et les coûts nets des programmes. Ils sont déposés au Parlement par le président du Conseil du Trésor au nom des ministres responsables des ministères et des organismes désignés aux annexes I, I.1 et II de la *Loi sur la gestion des finances publiques*. Ces documents doivent être déposés au plus tard le 31 mars, pour renvoi aux comités qui font ensuite rapport à la Chambre des communes conformément au paragraphe 81(4) du Règlement.

2) **Les rapports ministériels sur le rendement (RMR)** rendent compte des réalisations de chaque ministère et organisme en fonction des attentes prévues en matière de rendement qui sont indiquées dans leur RPP. Ces rapports sur le rendement, qui portent sur la dernière année financière achevée, sont déposés au Parlement en automne par le président du Conseil du Trésor au nom des ministres responsables des ministères et des organismes désignés aux annexes I, I.1 et II de la *Loi sur la gestion des finances publiques*.

Le Budget supplémentaire des dépenses étaye directement la *Loi de crédits*. Le Budget supplémentaire des dépenses énonce les autorisations de dépenser (crédits) et les sommes à inclure dans les projets de loi de crédits que le Parlement doit adopter afin que le gouvernement puisse mettre en application ses plans de dépenses. Le Budget supplémentaire des dépenses est habituellement déposé deux fois par année, soit un premier document au début novembre et un document final au début mars. Chaque Budget supplémentaire des dépenses est caractérisé par une lettre alphabétique (A, B, C, etc.). En vertu de circonstances spéciales, plus de deux Budgets supplémentaires des dépenses peuvent être publiés au cours d'une année donnée.

Le Budget des dépenses, de même que le Budget du ministre des Finances, sont le reflet de la planification budgétaire annuelle de l'État et de ses priorités en matière d'affectation des ressources. Ces documents, auxquels viennent s'ajouter par la suite les Comptes publics et les rapports ministériels sur le rendement, aident le Parlement à s'assurer que le gouvernement est dûment comptable de l'affectation et de la gestion des fonds publics.

©Sa Majesté la Reine du Chef du Canada, représentée par
le Ministre des Travaux publics et Services gouvernementaux, 2004

Ce document est disponible en médias substituts sur demande.

Ce document est disponible sur le site Web du SCT à l'adresse suivante : www.tbs-sct.gc.ca.

En vente chez votre libraire local ou par la poste auprès
des Éditions du gouvernement du Canada
Travaux publics et Services gouvernementaux Canada
Ottawa (Ontario)
KIA OS5

Téléphone : (613) 941-5995
Commandes seulement : 1-800-635-7943 (Canada et É.-U.)
Télécopieur : (613) 954-5779 ou 1-800-565-7757 (Canada et É.-U.)
Internet : http://publications.gc.ca

No. de catalogue : BT31-2/2005-III-70
ISBN 0-660-62567-9

Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada

Budget des dépenses 2004-2005

Un rapport sur les plans et les priorités

Reg Alcock
Le président du Conseil du Trésor et
ministre responsable de la Commission canadienne du blé

Message du président

Je suis heureux de présenter le *Rapport sur les plans et les priorités* du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada pour 2004-2005.

Depuis plus de deux décennies, je défends avec ferveur l'importance et la saine gestion du secteur public. Notre manière de nous gouverner en tant que société, ainsi que l'efficience et l'efficacité de l'administration publique ont une incidence directe sur notre qualité de vie. Le gouvernement fédéral joue un rôle majeur sur le plan économique, aide à préserver le bien public et intervient dans la vie quotidienne des entreprises, des collectivités et des familles canadiennes. En bref, l'administration publique et le secteur public contribuent au bien-être social, économique et culturel des Canadiens et des Canadiennes, ainsi qu'à leur santé et à leur sécurité.

La tâche qui consiste à veiller à ce que l'argent des contribuables canadiens soit investi dans les priorités de ceux-ci et géré d'une manière efficace, efficiente et responsable s'inscrit dans les responsabilités essentielles de tout gouvernement, quel qu'il soit.

Depuis ma nomination au poste de président du Conseil du Trésor le 12 décembre 2003, j'ai travaillé en étroite collaboration avec mes collègues et mes fonctionnaires pour renforcer la gestion de notre secteur public. Nous avons accru la transparence, effectué des réformes pour renforcer la gestion et le contrôle financiers et entrepris plusieurs examens en vue d'améliorer la gouvernance, et nous avons aussi pris l'engagement de réinvestir dans la capacité du secteur public et d'améliorer les rapports au Parlement.

Dans notre pays, comme dans de nombreux autres pays dans le monde, les gouvernements sont obligés de moderniser leur secteur public. Les citoyens exigent une information de meilleure qualité, un engagement accru, un service intégré et une responsabilisation plus claire. Compte tenu de leurs attentes plus élevées et des ressources limitées, nous devons considérablement améliorer la façon dont nous gérons l'information, exécutons les programmes et fournissons les services, rendons compte des dépenses publiques et communiquons les résultats. L'évolution est rapide et constante. Le gouvernement, et tout le secteur public, peuvent et doivent faire plus pour s'adapter aux nouvelles priorités du public.

Le Canada étant membre du G-8 et évoluant dans un environnement compétitif et mondial, le secteur public fédéral canadien doit se fixer et respecter des normes de rendement optimales. Comme le Premier ministre l'a déclaré : « nous ne visons rien de moins que d'avoir la meilleure fonction publique au monde ». Nous devons faire ce qu'il faut, comme il le faut. Et nous devons le faire d'une manière qui sert l'intérêt public, donne les résultats escomptés, résiste à l'examen critique des parlementaires et répond au critère de la responsabilité envers le public.

Le gouvernement a pris l'engagement clair et sans équivoque de renforcer la gestion du secteur public, et le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada contribue grandement à l'atteinte de ce but. Le mandat du Secrétariat a été réorienté en fonction de son rôle essentiel de conseil de gestion du gouvernement fédéral. À ce titre, le Secrétariat axe rigoureusement ses plans et ses priorités sur l'atteinte de l'excellence dans la gestion des ressources publiques.

Il a établi trois secteurs clés pour mener son action :

- le rendement en matière de gestion;
- la gestion des dépenses;
- la gestion et le contrôle financiers.

Le Secrétariat appuie l'examen des dépenses et des activités du gouvernement fédéral visant à réaffecter les ressources des priorités les moins importantes aux priorités les plus importantes, et il a rétabli le Bureau du contrôleur général afin de renforcer la gestion et les contrôles financiers.

En outre, le Secrétariat travaille en étroite collaboration avec d'autres organismes faisant partie de mon portefeuille, à savoir l'Agence de gestion des ressources humaines de la fonction publique du Canada et l'École de la fonction publique du Canada, afin de promouvoir l'excellence au sein de la fonction publique et afin de renforcer la capacité et créer des outils pour soutenir la saine gestion.

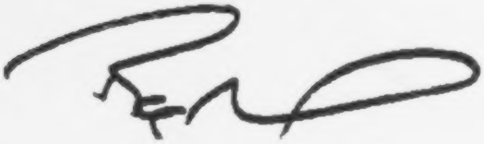
Malgré les progrès considérables accomplis et qui se poursuivent, nous pouvons et nous devons faire plus encore pour répondre aux attentes du public qui évoluent constamment. Pour véritablement réussir dans les mois et les années à venir, un leadership et un engagement s'imposeront à tous les niveaux. Tous les fonctionnaires ont intérêt à améliorer la reddition de comptes, à renforcer la gestion du secteur public et à assurer une saine gestion des ressources publiques dans le cadre de nos efforts continus déployés afin de fournir des programmes et des services qui répondent davantage aux besoins des citoyens.

Le personnel de la fonction publique fédérale mérite le soutien et la confiance des Canadiens et des Canadiennes, d'un océan à l'autre. Une carrière dans la fonction publique est une chose admirable et honorable. La qualité, l'engagement et l'intégrité de nos fonctionnaires fédéraux sont reconnus dans le monde entier. Les hommes et les femmes qui travaillent pour le gouvernement du Canada consacrent leur vie à servir l'intérêt public, ainsi qu'à améliorer chaque jour notre qualité de vie, au pays et à l'étranger.

Au nom de tous les Canadiens, je tiens à remercier tous les fonctionnaires fédéraux de leur travail assidu, de leur professionnalisme et de leur dévouement à l'égard de l'intérêt public. J'encourage les Canadiens à prendre connaissance du présent rapport et à reconnaître notre intérêt commun à soutenir l'excellence au sein de la fonction publique.

La qualité de notre fonction publique nous concerne tous.

Le président du Conseil du Trésor et
ministre responsable de la Commission canadienne du blé,



Reg Alcock

Déclaration de la direction

Je soumets, en vue de son dépôt au Parlement, le *Rapport sur les plans et les priorités* (RPP) 2004-2005 du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada.

Le présent rapport a été préparé conformément aux principes de présentation et aux exigences de divulgation énoncés dans les *Lignes directrices pour la préparation du Rapport sur les plans et les priorités de 2004-2005*.

- Il décrit fidèlement les plans et les priorités de l'organisation.
- L'information sur les dépenses prévues est compatible avec les orientations fournies dans le budget du ministre des Finances et par le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada.
- Il est complet et exact.
- Il s'appuie sur des systèmes d'information et de gestion ministériels fiables.

La structure de rapport sur laquelle repose le présent document servira de fondement à la reddition de comptes sur les résultats obtenus au moyen des ressources et des pouvoirs fournis.

Le secrétaire du Conseil du Trésor,

Jim Judd

Table des matières

Partie I : Introduction 1

Partie II : Notre raison d'être 2

A. Mission et mandat 2
B. Le portefeuille d'ensemble 5
C. Cadre de planification stratégique 7

Partie III : Vue d'ensemble de la planification 8

A. Contexte opérationnel 8
B. Orientation du gouvernement 10

Partie IV : Priorités, résultats et plans par élément de résultat stratégique 11

A. Sommaire 12
B. Rendement en matière de gestion 13
C. Gestion des dépenses 25
D. Gestion et contrôle financiers 33
E. Gestion des services ministériels 40

Partie V : Organisation 44

A. Organisation du Secrétariat 44
B. Responsabilisation 45
C. Dépenses prévues 48
D. Concordance entre les secteurs d'activité et les résultats stratégiques 51

Partie VI : Annexes 53

Annexe I : Résumé des paiements de transfert 53
Annexe II : Initiatives et/ou programmes principaux 54
Annexe III : Provenance des recettes disponibles et des recettes non disponibles ... 55
Annexe IV : Coût net du(des) programme(s) pour l'année visée par le Budget des dépenses 56

Partie I : Introduction

Le présent *Rapport sur les plans et les priorités* constitue le principal instrument de planification et d'établissement des priorités du Conseil du Trésor du Canada pour l'exercice 2004-2005.

Le Rapport, qui constitue le moyen officiel dont dispose le Parlement pour allouer des ressources au Secrétariat afin qu'il remplisse son mandat chaque année, prévoit les objectifs principaux suivants :

- donner aux parlementaires et aux Canadiens et aux Canadiennes un aperçu de la mission et du mandat du Secrétariat et de son rôle visant à aider le Conseil du Trésor à exercer les fonctions de conseil de gestion du gouvernement;
- exposer le contexte de planification du Secrétariat ainsi que les enjeux et les défis auxquels le Secrétariat fait face dans l'exécution de son mandat;
- décrire les plans et les priorités du Secrétariat;
- justifier l'ensemble des dépenses prévues en établissant des liens entre les ressources et les priorités et les résultats escomptés;
- jeter les bases de l'évaluation du rendement futur.

Le rapport contient cinq autres parties.

La partie II donne un vaste aperçu du Secrétariat, notamment sa mission, son mandat et les organisations et les organismes qui le constituent.

La partie III présente le milieu opérationnel et le cadre de planification stratégique du Secrétariat.

La partie IV décrit les priorités, les principales initiatives et les résultats prévus du Secrétariat, selon quatre grands thèmes :

- l'amélioration du rendement en gestion;
- une gestion plus rigoureuse des dépenses;
- le renforcement de la gestion et du contrôle financiers;
- la gouvernance et les initiatives touchant les services ministériels.

La partie V donne un aperçu de l'organisation et des responsabilités du Secrétariat.

La partie VI contient des annexes qui présentent en détail les paiements de transfert, les principales initiatives et/ou les principaux programmes, les recettes disponibles et les recettes non disponibles, ainsi que le coût net des programmes pour l'année visée par le Budget des dépenses.

Partie II : Notre raison d'être

Le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada remplit un double mandat : il constitue l'organe consultatif et administratif du Conseil du Trésor et il assume certaines responsabilités législatives du gouvernement à titre d'organisme central.

Le Conseil du Trésor est un comité du Cabinet du Conseil privé de la Reine pour le Canada. Il a été créé en 1867 et des pouvoirs lui ont été conférés en vertu de la loi en 1869. En qualité de gestionnaire général et d'employeur de la fonction publique, le Conseil du Trésor tient lieu de conseil de gestion du gouvernement, et il surveille les activités de l'administration fédérale dans son ensemble. Il gère les responsabilités du gouvernement en matière de ressources financières, de personnel et d'administration, établit la politique de gestion dans chaque secteur, examine et approuve les plans de dépenses proposés des ministères et suit de près l'élaboration des programmes approuvés.

Les pouvoirs et les responsabilités du Conseil du Trésor sont énoncés dans plusieurs lois, règlements, décrets, politiques, lignes directrices et pratiques. La *Loi sur la gestion des finances publiques* est la principale loi qui établit les pouvoirs législatifs du Conseil du Trésor, mais une vingtaine d'autres lois décrivent également ces pouvoirs.

Le Conseil du Trésor dispose d'un certain nombre d'instruments pour assumer ses responsabilités. Il a une série de politiques qui établissent les attentes du gouvernement en matière de gestion et de rendement. Il passe au crible et approuve un éventail de présentations dans lesquelles les ministères demandent l'autorisation d'agir conformément aux politiques et aux priorités du gouvernement. Il établit les normes à respecter pour préparer un ensemble de rapports présentés au Parlement pour l'informer du rendement des ministères et des résultats obtenus au moyen des fonds qu'il leur a alloués. Il approuve également les contrats négociés avec la fonction publique, dans lesquels sont énoncées les conditions d'emploi.

A. Mission et mandat

En vertu d'un vaste pouvoir conféré par les articles 5 à 13 de la *Loi sur la gestion des finances publiques*, le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada aide le Conseil du Trésor à remplir son rôle de gestionnaire général et d'employeur de la fonction publique.

Le Secrétariat a pour mission d'aider le Conseil du Trésor à assurer une gestion rigoureuse des ressources publiques, conformément aux plus hautes normes de gestion publique, afin d'obtenir des résultats pour les Canadiens et les Canadiennes. Il fournit des conseils et des recommandations au Conseil du Trésor au sujet des politiques, des directives et des règlements, le conseille sur la gestion des dépenses à l'échelle gouvernementale et lui offre son appui à cet égard, sans compter qu'il est responsable de la fonction de contrôleur du gouvernement et qu'il surveille l'exécution et l'application des décisions du Conseil du Trésor.

Pour remplir sa mission, le Secrétariat œuvre dans les trois secteurs d'activité qui suivent.

- Le **rendement en matière de gestion,** au moyen duquel le Secrétariat vise les normes de gestion publique les plus élevées en veillant à ce que des attentes en matière de gestion soient définies, mesurables et réalisables par les ministères et les organismes.

- La **gestion des dépenses,** au moyen de laquelle le Secrétariat veille à ce que les ressources correspondent aux priorités gouvernementales à respecter, et à ce que :
  - les ministres puissent chaque année envisager la réaffectation des ressources, des priorités les moins élevées aux priorités les plus élevées, et prendre des décisions en conséquence;
  - les comités parlementaires disposent d'une information de meilleure qualité afin de pouvoir jouer un rôle plus actif dans le processus budgétaire et assurer une fonction de surveillance accrue des dépenses et de la gestion du gouvernement.
- La **gestion et le contrôle financiers,** au moyen desquels le Bureau du contrôleur général vise à assurer un contrôle efficace, la surveillance et le suivi des dépenses publiques pour que l'optimisation des ressources soit un facteur clé dans les décisions prises en matière de dépenses, d'examen des dépenses et de gestion.

Pour appuyer le **rendement en matière de gestion**, le Secrétariat :

- évalue le rendement à la fois des administrateurs généraux et des ministères en matière de gestion, en s'appuyant sur le *Cadre de responsabilisation de gestion* du Conseil du Trésor et en tenant régulièrement des réunions bilatérales entre le secrétaire et les administrateurs généraux;
- établit les critères, dans les limites du *Cadre de responsabilisation de gestion*, dont le Secrétariat se servira pour évaluer le rendement à la fois des administrateurs généraux et des ministères en matière de gestion en tenant régulièrement des réunions bilatérales entre le secrétaire et les administrateurs généraux;
- assure un leadership pour améliorer la prestation des services gouvernementaux aux clients, par l'amélioration des modes de prestation ainsi que l'élaboration et l'application de technologies de l'information;
- élabore des politiques, des normes et des orientations concernant le comportement et les pratiques en matière de gestion dans les domaines dont le Conseil du Trésor est responsable – comme les ressources humaines, la fonction de contrôleur et les achats;
- conseille les ministères sur l'application des politiques, des normes et des lignes directrices du Conseil du Trésor;
- favorise le perfectionnement des collectivités des professionnels en matière de politiques;
- conseille le Conseil du Trésor sur l'application des politiques aux présentations ministérielles au Conseil du Trésor et leur pertinence, les demandes de dérogation aux politiques du Conseil du Trésor et l'évaluation des rapports de vérification ministériels connexes.

Pour surveiller la **gestion des dépenses,** le Secrétariat :

- affecte et réaffecte les ressources;
- examine les programmes – pour en déterminer l'efficience, l'efficacité et la durabilité;
- oriente les investissements au profit d'une efficience et d'une efficacité accrues;
- acquiert, structure et analyse l'information concernant les programmes et la gestion;
- fournit des conseils sur la pertinence des structures courantes et proposées pour l'exécution des programmes, pour à la fois le Conseil du Trésor et le processus d'établissement du budget;

- fournit des conseils sur l'incidence de la capacité actuelle en matière de gestion, de programmes et de ressources pour la mise en œuvre des nouvelles priorités stratégiques proposées;
- aide le Parlement à jouer son rôle consistant à approuver les dépenses et à demander des comptes au gouvernement au moyen du Budget des dépenses et des Comptes publics, et des rapports au Parlement et au public sur les dépenses et les résultats en matière de programmes.

Pour appuyer la **gestion et le contrôle financiers**, le Secrétariat, par l'intermédiaire du Bureau du contrôleur général, est chargé des fonctions suivantes :

- établir des normes et des politiques en matière de finances, de comptabilité et de vérification pour le gouvernement du Canada;
- surveiller toutes les dépenses publiques, notamment examiner et approuver les nouvelles initiatives en matière de dépenses;
- fournir de l'aide et des conseils aux contrôleurs ministériels (agents financiers supérieurs) sur les bonnes pratiques et procédures de gestion financière et d'administration;
- gérer et diriger les activités de vérification interne pour les petits organismes dépourvus de capacités en la matière;
- moderniser l'ensemble des politiques en matière de gestion financière du gouvernement;
- donner une orientation à la fonction publique, par l'intermédiaire de la collectivité financière, en mettant l'accent sur le besoin d'assurer et d'exercer des contrôles financiers valables et de poursuivre une saine gestion des ressources à tous les niveaux de la fonction publique fédérale;
- favoriser et gérer le perfectionnement professionnel de la collectivité financière, et notamment établir des normes d'accréditation et de certification, et fournir des conseils sur les modules de gestion financière du programme d'apprentissage de la fonction publique;
- approuver la nomination de tous les contrôleurs ministériels.

Le travail du Secrétariat est financé au moyen des dépenses de fonctionnement. En outre, le Secrétariat gère les fonds de la réserve centrale du Conseil du Trésor pour :

- les éventualités du gouvernement – ces fonds s'ajoutent à d'autres crédits pour donner au gouvernement la souplesse voulue afin d'absorber les dépenses imprévues jusqu'à l'obtention de l'approbation du Parlement ainsi que les coûts additionnels liés à la paye, comme les indemnités de départ et les prestations parentales, qui ne figurent pas dans les prévisions ministérielles;
- les initiatives pangouvernementales – ces fonds s'ajoutent aux budgets d'autres ministères et organismes pour la mise en œuvre d'initiatives de gestion stratégiques au sein de la fonction publique du Canada;
- les pensions et assurances de la fonction publique – ces fonds s'appliquent :
  - au paiement de la part des cotisations au titre de la santé, du maintien du revenu et des primes d'assurance-vie qui revient à l'employeur;
  - aux paiements aux régimes d'assurance-santé provinciaux ou en rapport avec ceux-ci;
  - aux charges sociales provinciales;

- aux régimes de pension, de prestations et d'assurances destinés aux employés engagés localement à l'extérieur du Canada;
- au remboursement à certains employés de la part de la réduction de la cotisation d'assurance-chômage.

B. Le portefeuille d'ensemble

Le Conseil du Trésor est également responsable de la gestion du personnel dans la fonction publique du Canada, et notamment de l'établissement des conditions d'emploi. Il s'agit entre autres d'élaborer certaines des conditions d'emploi des personnes nommées par le gouverneur en conseil, des membres des Forces canadiennes et de la Gendarmerie royale du Canada. Le Conseil du Trésor est également l'employeur des effectifs des ministères et des autres parties de la fonction publique énumérés à la partie I de l'annexe I de la *Loi sur les relations de travail dans la fonction publique* et, à ce titre, il est le principal employeur de la fonction publique[1].

Pour assumer ses responsabilités en matière de gestion du personnel, le Conseil du Trésor mène les activités principales suivantes :

- fournir la politique et les normes requises pour la classification des postes de la fonction publique;
- établir les conditions d'emploi par l'intermédiaire du processus de la négociation collective et par d'autres moyens;
- établir des normes de discipline et prescrire des sanctions, y compris la cessation d'emploi, lorsqu'il y a faute de conduite.

Le Secrétariat appuie le Conseil du Trésor dans son rôle d'employeur de concert avec les principaux partenaires de son portefeuille, dont :

- l'Agence de gestion des ressources humaines de la fonction publique du Canada;
- l'École de la fonction publique du Canada[2].

Conjointement, le Secrétariat et les organismes de son portefeuille, ainsi que la Commission de la fonction publique, partagent l'objectif global qui consiste à attirer, à maintenir en poste et à gérer un personnel efficace, talentueux et professionnel, pour soutenir et mettre à exécution les priorités et les programmes du gouvernement.

En bref, l'objectif stratégique du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada vise à assurer l'excellence de la gestion des ressources publiques. À cette fin, les objectifs stratégiques du Secrétariat résident dans la promotion de l'excellence concernant :

---

1 D'autres employeurs, présentés comme des employeurs distincts, sont énumérés à la partie II de l'annexe I de la *Loi sur les relations de travail dans la fonction publique*. C'est le cas de l'Agence canadienne d'inspection des aliments, du Conseil national de recherches du Canada, du Bureau du vérificateur général du Canada et du Centre de la sécurité des télécommunications.

2 Ces deux organismes et les responsabilités qui leur ont été confiées découlent des modifications à l'appareil gouvernemental annoncées le 12 décembre 2003 et, plus récemment, des modifications annoncées le 20 juillet 2004 à la suite desquelles les deux organismes font désormais partie du portefeuille confié au président du Conseil du Trésor.

- le rendement en matière de gestion;
- la gestion des dépenses;
- la gestion et le contrôle financiers.

De concert avec les partenaires de son portefeuille, le Secrétariat vient en aide au Conseil du Trésor à titre de principal employeur de la fonction publique fédérale et soutient la gestion intégrée du portefeuille dans son ensemble au moyen d'une fonction continue de **gestion des services ministériels,** qui permet au Secrétariat d'appuyer les initiatives prioritaires et de travailler à la mise en place d'un climat positif pour ses propres employés.

C. Cadre de planification stratégique

Le diagramme qui suit donne un aperçu du cadre de planification stratégique du Secrétariat du Conseil du Trésor, qui met en relief les résultats et les objectifs stratégiques.

DES RÉSULTATS POUR LES CANADIENS ET LES CANADIENNES

PARLEMENT

Conseil du Trésor ***Cabinet***

L'excellence dans la gestion des ressources publiques

Rendement en matière de gestion

- *Des normes de gestion sont définies, mesurables et réalisables.*
- *L'orientation stratégique est claire, concise, comprise, accessible et correspond aux normes de gestion*
- *La délégation de gestion est liée au rendement en matière de gestion*

Gestion des dépenses

- *Les ministres réaffectent les ressources des priorités les moins élevées aux priorités les plus élevées*
- *Les dépenses de programmes du gouvernement sont soumises à un examen pour assurer l'obtention de résultats et l'optimisation des ressources*
- *L'affectation et la réaffection des ressources s'appuient sur une information fiable concernant le rendement des points de vue financier et non financier et concilient les besoins liés aux programmes en vigueur et aux nouvelles priorités du gouvernement*
- *Déposer au Parlement, en temps opportun, des plans de dépenses ministériels (Budget principal des dépenses) qui reflètent les décisions du Conseil du Trésor en matière d'affectation des ressources et les priorités gouvernementales*
- *Les rapports sont clairs et transparents pour renforcer le rôle du Parlement*

Gestion et contrôle financiers

- *La gestion financière, les contrôles comptables et liés à la vérification ainsi que des normes sont en place*
- *Les dépenses publiques sont l'objet d'une surveillance efficace, notamment au moyen de mécanismes de suivi et d'exécution*
- *Des professionnels de la vérification interne et de la gestion financière parfaitement compétents, ainsi que des normes d 'accréditation sont en place pour fournir un service à valeur ajoutée à leurs organisations*

INFORMATION À L'ÉCHELLE PANGOUVERNEMENTALE

Une information intégrée, communiquée en temps opportun sur les dépenses et le rendement en matière de gestion, qui appuie les procédés administratifs électroniques, les analyses, la prise de décision et des rapports

Ministères, organismes et sociétés d'État

Pour en savoir plus sur le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, on peut consulter le site Web www.tbs-sct.gc.ca.

Partie III : Vue d'ensemble de la planification

Le Secrétariat évolue dans un contexte de planification exigeant. Il est clair que le public exige que la transparence, la responsabilisation et la surveillance des dépenses au gouvernement soient renforcées. Le Secrétariat fonctionne dans un environnement très complexe. De plus, il doit répondre à la demande du gouvernement de recentrer son mandat en fonction de ses rôles principaux et des priorités gouvernementales.

Les paragraphes qui suivent donnent un aperçu :

- du contexte opérationnel du Secrétariat;
- de l'orientation du gouvernement.

A. Contexte opérationnel

Du point de vue d'un bon gouvernement, une responsabilité essentielle consiste à veiller à ce que l'utilisation de l'argent des Canadiens, les programmes et les services soient en accord avec les priorités du gouvernement et du public et gérés d'une manière efficace, efficiente et responsable.

Le gouvernement du Canada est la plus grande organisation qui soit au Canada. Globalement, il regroupe des centaines d'entités très différentes qui visent un large éventail d'objectifs et de priorités d'intérêt public.

Dans un tel contexte, le gouvernement fédéral est d'une taille plus de quatre fois supérieure à celle du deuxième employeur en importance au pays et ses recettes sont sept fois supérieures à celles de la deuxième organisation la plus grande au pays. Il compte plus de 1 600 programmes et 2 000 points de service au Canada et à l'étranger. Il gère plus de 180 milliards de dollars par an au titre des programmes nationaux, des services et des transferts aux provinces, et il traite plus de 350 millions de transactions. De surcroît, il joue un rôle pour assurer la sécurité et le commerce à l'échelle internationale, en réglementant et en surveillant les échanges commerciaux, en protégeant l'environnement et en renforçant les systèmes de sécurité sociale. En bref, le gouvernement du Canada fait d'énormes contributions au bien-être social, économique et culturel des Canadiens et des Canadiennes.

Le gouvernement est appuyé dans son rôle par 450 000 employés – employés de la fonction publique, membres de la GRC et militaires – qui travaillent à protéger les intérêts et les valeurs de la population canadienne, à améliorer notre mode de gouvernance et à bien servir les Canadiens et les Canadiennes. Les employés de la fonction publique fédérale du Canada proviennent de toutes les régions du pays et reflètent la diversité du Canada; ils ont considérablement contribué à la qualité de vie dont jouit la population canadienne et à la réputation enviable du Canada dans le monde.

Toutefois, la fonction publique fédérale fait face à des défis de taille. La mondialisation, la révolution informationnelle, le fait que l'on exige une transparence accrue et des examens de plus en plus minutieux sont autant d'éléments qui ont intensifié les pressions exercées pour renforcer la gestion, la responsabilisation et la transparence au sein du secteur public, justifier les résultats et optimiser les ressources dans l'intérêt des Canadiens et des Canadiennes. Les pressions s'accroissent également sous l'effet de l'évolution du profil démographique de la fonction publique fédérale et de l'ampleur que prend la diversité au Canada. Par ailleurs, les

Canadiens et les Canadiennes s'attendent de plus en plus à recevoir des services uniformes et intégrés.

Bien souvent, les structures de gouvernement traditionnelles ne permettent pas de répondre aux demandes croissantes de la population canadienne, qui exige des services opportuns, transparents et intégrés, et une prestation plus rapide.

En conséquence, le secteur public fait face à des défis qui s'accroissent et s'intensifient, ce qui compromet sa capacité à répondre aux attentes accrues du public en fait de service, de transparence et de responsabilisation tout en respectant les limites des ressources existantes.

B. Orientation du gouvernement

Le gouvernement s'est engagé à répondre à ces questions et à renforcer la gestion du secteur public. Plus précisément, le plan qu'il a adopté pour renforcer la gestion du secteur public comprend des mesures conçues pour :

- renforcer la fonction de contrôleur et la surveillance;
- examiner et améliorer la gestion des dépenses et du rendement;
- accroître la transparence et le rôle du Parlement;
- établir la capacité du secteur public dans des domaines clés.

Pour y parvenir, le rôle du Secrétariat a été remanié le 12 décembre 2003, en vue d'assurer une surveillance plus rigoureuse des dépenses publiques pour viser l'excellence de la gestion du secteur public. Le Secrétariat a été restructuré selon les axes suivants :

- le Bureau du contrôleur général constitue désormais une entité distincte au sein du Secrétariat;
- la majorité des fonctions de gestion des ressources humaines du Secrétariat ont été confiées à la nouvelle Agence de gestion des ressources humaines de la fonction publique du Canada;
- le programme Gouvernement en direct, qui relevait autrefois de la Direction du dirigeant principal de l'information du Secrétariat, a été confié à Travaux publics et Services gouvernementaux Canada.

Le Secrétariat conserve la responsabilité qui consiste à appuyer le Conseil du Trésor dans son rôle d'employeur de la fonction publique au chapitre des relations de travail, de la gestion de la rémunération, des pensions et des avantages sociaux.

Cette orientation s'accompagne de grands défis à relever, dont les suivants :

- moderniser les opérations et le cycle du système de gestion des dépenses, et renforcer le rôle du Conseil du Trésor dans le processus budgétaire annuel;
- poursuivre les travaux visant à renouveler la politique de gestion du Conseil du Trésor, à renforcer le Cadre de responsabilisation de gestion et à rationaliser l'ensemble des politiques du Conseil du Trésor;
- renforcer la surveillance et l'engagement des ministères;
- élaborer des systèmes intégrés d'analyse et de gestion de l'information à l'échelle de l'administration fédérale ainsi que la structure de gestion des ressources et des résultats et le système d'information sur la gestion des dépenses;
- restructurer et rationaliser les procédés administratifs internes du Secrétariat;
- réorganiser le Secrétariat compte tenu de ce nouvel environnement.

Pour relever les défis auxquels il fait face et parvenir à renforcer la gestion du secteur public comme l'entend le gouvernement, le Secrétariat axe ses plans et ses priorités sur l'excellence dans la gestion des fonds publics. Trois secteurs clés ont été établis : le rendement en matière de gestion; la gestion des dépenses et la gestion et le contrôle financiers, pour l'année à venir, et chacun de ces secteurs est abordé en détail dans la partie suivante du document.

Partie IV : Priorités, résultats et plans par élément de résultat stratégique

Le Secrétariat a établi trois secteurs clés afin de renforcer la gestion du secteur public et d'assurer une saine gestion des fonds publics :

- le rendement en matière de gestion;
- la gestion des dépenses;
- la gestion et le contrôle financiers.

La Partie IV définit et décrit chacun de ces secteurs ainsi que notre propre gestion ministérielle et les principales initiatives qui les appuient[3]. Les résultats attendus, les activités prévues et les risques à gérer seront donnés pour chacune des principales initiatives.

Toutes ces initiatives prises ensemble permettront au Secrétariat de mieux s'acquitter de son mandat, à savoir de favoriser la saine gestion des ressources publiques dans l'ensemble de l'administration fédérale.

---

[3] Au moment de l'élaboration du présent document, le Secrétariat poursuivait sa restructuration et un examen des ressources qui pourraient entraîner une modification de sa structure organisationnelle, de la structure des rapports et des ressources connexes décrites dans ce document.

A. Sommaire

Le tableau qui suit décrit l'affectation des ressources du Secrétariat par secteurs clés établis antérieurement et les principales initiatives qui concourent à leur réalisation :

Résultat stratégique **Gestion rigoureuse des ressources publiques dans le respect des plus hautes normes de gestion publique afin d'assurer des résultats aux Canadiens**			
Rendement en matière de gestion			
(milliers de dollars)	**2004-2005**	**2005-2006**	**2006-2007**
Dépenses de fonctionnement	51 729	27 273	25 354
Pension et assurances de la fonction publique (crédit 20)	1 609 520	1 784 220	1 784 220
Le Secrétariat veille au respect des plus hautes normes de gestion publique en : ▪ renforçant le rendement en matière de gestion grâce au Cadre de responsabilisation de gestion du gouvernement (en cours); ▪ actualisant les politiques de gestion du Conseil du Trésor (en cours); ▪ renforçant la capacité de gestion de la fonction publique (nouvelle); ▪ assurant la divulgation proactive des dépenses du gouvernement (en cours); ▪ renforçant les régimes de responsabilisation et de gouvernance (nouvelle); ▪ transformant la prestation des services du gouvernement (nouvelle).			
Gestion des dépenses			
(milliers de dollars)	**2004-2005**	**2005-2006**	**2006-2007**
Dépenses de fonctionnement	50 109	41 925	39 620
Éventualités du gouvernement (crédit 5)	750 344	750 750	750 000
Le Secrétariat veille à ce que l'utilisation des ressources favorise la réalisation des priorités du gouvernement en : ▪ examinant les dépenses du gouvernement (en cours); ▪ réaffectant les ressources aux priorités plus importantes (en cours); ▪ améliorant l'information sur la gestion des dépenses et le rendement (en cours); ▪ modifiant la présentation des budgets des dépenses et des rapports au Parlement (nouvelle).			
Gestion et contrôle financiers			
(milliers de dollars)	**2004-2005**	**2005-2006**	**2006-2007**
Dépenses de fonctionnement	8 496	7 037	7 037
Initiatives à l'échelle de l'administration fédérale (crédit 10)	32	-	-
Le Secrétariat veille à la mise en place de systèmes efficaces de contrôle et de surveillance des dépenses publiques afin que l'optimisation des ressources soit un critère déterminant en matière de dépenses, d'examen des dépenses et de décisions de gestion en : ▪ renforçant la gestion financière (en cours et nouvelle); ▪ renforçant la fonction de vérification interne (en cours et nouvelle); ▪ renforçant la capacité de gestion financière et de vérification interne à la fonction publique (en cours et nouvelle); ▪ renforçant les systèmes de gestion financière (en cours et nouvelle).			
Gestion ministérielle			
(milliers de dollars)	**2004-2005**	**2005-2006**	**2006-2007**
Dépenses de fonctionnement	38 205	31 952	30 840
Initiatives à l'échelle de l'administration fédérale (crédit 10)	10 000	10 000	10 000
Le Secrétariat veillera à ce que la gestion ministérielle soit stratégique et efficace afin d'assurer la réalisation du résultat stratégique qu'est la gestion des finances publiques en : ▪ restructurant le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada (nouvelle); ▪ procédant à la refonte de tous les processus opérationnels internes (nouvelle).			
(milliers de dollars)	2004-2005	2005-2006	2006-2007
Total des dépenses de fonctionnement	**148 539**	**108 187**	**102 851**
Total des fonds gérés par l'administration centrale	**2 370 396**	**2 544 970**	**2 544 220**

B. Rendement en matière de gestion

Le Secrétariat vise à assurer le respect des plus hautes normes de gestion publique grâce aux activités courantes suivantes :

- mettre en place des politiques et des normes gouvernementales axées sur les citoyens et les résultats afin d'orienter et d'améliorer les pratiques de gestion dans les ministères et les organismes;
- affiner le Cadre de responsabilisation de gestion du gouvernement qui énonce les exigences propres à favoriser une saine gestion publique;
- renforcer de la capacité de la fonction publique grâce à la mise en place d'un cadre d'apprentissage de base pour favoriser l'acquisition de compétences essentielles en gestion et à l'instauration de normes d'accréditation pour les gestionnaires et les collectivités fonctionnelles de la fonction publique;
- assurer une saine gestion et une utilisation novatrice de l'information et des technologies de communication afin que les Canadiens aient plus aisément accès à l'information;
- élaborer et promouvoir des stratégies de transformation dans l'ensemble de l'administration fédérale afin que les Canadiens aient un accès multimodal aux services par le biais d'un guichet unique assurant une intégration parfaite pour l'ensemble des programmes, des ministères et des administrations.

Le Secrétariat continue de jouer un rôle clé en favorisant la bonne gestion des ressources humaines dans la partie de la fonction publique dont l'employeur est le Conseil du Trésor. Ce rôle consiste notamment à :

- négocier avec les agents négociateurs de la fonction publique les conditions de travail des employés syndiqués et à déterminer la rémunération des employés exclus et non représentés;
- gérer les divers régimes de retraite et d'avantages sociaux des fonctionnaires.

Les principales initiatives destinées à améliorer le rendement en matière de gestion incluent :

1. le renforcement du rendement en matière de gestion grâce au Cadre de responsabilisation de gestion du gouvernement;
2. l'actualisation des politiques de gestion du Conseil du Trésor;
3. le renforcement de la capacité de gestion de la fonction publique;
4. la divulgation proactive des dépenses du gouvernement;
5. le renforcement des régimes de responsabilisation et de gouvernance;
6. la transformation des modes de prestation des services du gouvernement.

Le tableau et les notes relatives aux dépenses qui suivent décrivent l'affectation des ressources aux initiatives liées au secteur clé du rendement en matière de gestion.

Rendement en matière de gestion
(milliers de dollars)

	Prévision des dépenses 2003-2004	**Dépenses prévues 2004-2005**	Dépenses prévues 2005-2006	Dépenses prévues 2006-2007
Activités du secrétariat[1]	252 413	**51 729**	27 273	25 354
Équivalents temps plein	281	**282**	225	210
Fonds gérés par l'administration centrale[2]	1 154 774	1 609 520	1 784 220	1 784 220
Total des dépenses prévues	1 407 187	**1 661 249**	1 811 493	1 809 574

Notes relatives aux dépenses

(1) Analyse d'une année sur l'autre :

2004-2005 par rapport à 2003-2004
La baisse de 200,7 millions $ en 2004-2005 par rapport à 2003-2004 est essentiellement attribuable aux dépenses législatives au titre des contributions de l'employeur non affectées (207,4 millions $), qui figurent dans les Comptes publics de 2003-2004 et qui ne sont pas prévues pour 2004-2005. Cette somme est compensée en partie par une augmentation nette de 6,7 millions $ des niveaux de référence attribuable à :

- une augmentation des ressources ponctuelles affectées à l'Infrastructure commune et à la prestation de services (9,2 millions $) et au partage de l'information et aux mesures de sécurité liées à l'interopérabilité (1,4 millions $);
- une réduction des niveaux de référence résultant de la péremption des ressources liées au Gouvernement en direct (3,7 millions $).

2005-2006 par rapport à 2004-2005
La baisse de 24,5 millions $ en 2005-2006 par rapport à 2004-2005 est essentiellement attribuable à la réduction des ressources ponctuelles affectées au Gouvernement en direct (9,8 millions $), à l'infrastructure commune et la prestation de services (9,2 millions $), au partage de l'information et aux mesures de sécurité liées à l'interopérabilité (1 million $) et à la réforme de la classification des postes de cadres (0,3 million $).

2006-2007 par rapport à 2005-2006
La baisse de 1,9 million $ en 2006-2007 par rapport à 2005-2006 est essentiellement attribuable à la réduction des ressources ponctuelles affectées au Gouvernement en direct (1,6 million $) et au partage de l'information et aux mesures de sécurité liées à l'interopérabilité (0,3 million $).

(2) Pension et assurances de la fonction publique (crédit 20).

1. Renforcer le rendement en matière de gestion grâce au Cadre de responsabilisation de gestion du gouvernement

Le gouvernement du Canada est voué depuis longtemps à l'amélioration de la gestion. Le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada a mis a profit les leçons apprises et les pratiques de gestion mises en lumière dans le cadre de l'initiative de modernisation de la fonction de contrôleur pour élaborer et mettre en place le Cadre de responsabilisation de gestion (CRG) en 2003 dans le but de préciser le rendement en matière de gestion attendu des administrateurs généraux et des gestionnaires de la fonction publique.

Au cours des deux prochaines années, le Secrétariat étoffera certains aspects du CRG afin de renforcer la gestion dans le secteur public et, plus particulièrement, de renforcer les mécanismes de responsabilisation, d'évaluer et de surveiller le rendement en matière de gestion, tant au niveau ministériel que dans l'ensemble de l'administration fédérale, et de faciliter l'amélioration des pratiques de gestion. Le CRG peut être consulté à : http://www.tbs-sct.gc.ca/maf-crg/maf-crg_f.asp.

Résultats

- Le Secrétariat travaillera de concert avec les ministères et les organismes pour définir, d'ici 2005-2006, des indicateurs communs de rendement efficace en matière de gestion qui serviront de points de référence pour l'évaluation du rendement à l'avenir. Ces indicateurs communs serviront à resserrer la responsabilisation et les rapports sur le rendement en matière de gestion dans le secteur public fédéral.
- Le Secrétariat utilisera ces indicateurs communs d'évaluation du rendement en matière de gestion pour faire l'appréciation annuelle du rendement des ministères et organismes fédéraux et notamment mesurer les améliorations apportées aux pratiques de gestion, recenser et promouvoir les pratiques de gestion exemplaires et faire en sorte que tous les administrateurs généraux et les gestionnaires de la fonction publique atteignent leurs objectifs en matière de gestion.

Plan

- Le Secrétariat pressera les administrateurs généraux d'examiner les principaux enjeux de gestion horizontaux, ainsi que ceux qui sont propres à leur organisation, et de dresser leur plan d'amélioration de la gestion dès le début de 2005-2006.
- Le Secrétariat fera une évaluation annuelle du rendement en matière de gestion tant au niveau ministériel que dans l'ensemble de l'administration fédérale. Les résultats de ces évaluations serviront à :
  - recenser et à mettre en commun l'information sur les pratiques de gestion exemplaires et à mesurer l'amélioration;
  - vérifier le respect par les hauts fonctionnaires et les ministres de l'obligation qu'ils ont de divulguer automatiquement et publiquement les dépenses gouvernementales engagées au titre de l'accueil, des voyages et des marchés publics du gouvernement du Canada dont le montant est supérieur à 10 000 $;

- fournir des données qui serviront à l'élaboration de l'évaluation du rendement des administrateurs généraux faite annuellement par le greffier du Conseil privé;
- publier en 2005-2006 un rapport pangouvernemental sur la qualité de la gestion à la fonction publique.

- Le Secrétariat travaillera aussi de concert avec les ministères et organismes pour donner à ces derniers des conseils et des avis sur les moyens à mettre en œuvre pour améliorer de façon continue leur rendement en matière de gestion.

Risques et défis

- Étant donné la diversité des activités opérationnelles des ministères et des organismes et les changements profonds qui les ont touchés au cours de la dernière année, l'utilisation du CRG sera pour eux un défi de taille. La qualité des résultats dépendra d'une communication horizontale efficace et d'un engagement soutenu à long terme. En outre, l'élaboration d'une stratégie appropriée d'évaluation et de surveillance du rendement en matière de gestion de plus de 100 ministères et organismes nécessitera une approche intégrée pour que les données recueillies soient complètes et susceptibles d'être comparées.
- Le Secrétariat sait aussi qu'il devra acquérir des compétences et des capacités nouvelles pour que l'évaluation du rendement en matière de gestion des administrateurs généraux et des ministères soit faite correctement. Pour mener ce projet à bonne fin, le Secrétariat devra favoriser les partenariats, une compréhension claire des objectifs et les consensus parmi les secteurs de programmes, la direction et les collectivités fonctionnelles.

2. Actualiser les politiques de gestion du Conseil du Trésor

À la fin de 2002, le Secrétariat a entrepris d'actualiser l'ensemble des politiques du Conseil du Trésor dans le but de renforcer la gestion tant au niveau ministériel que dans l'ensemble de l'administration fédérale. Depuis, beaucoup de progrès ont été réalisés dans la mise en place d'une architecture des politiques de gestion du Conseil du Trésor de sorte que les politiques, directives, lignes directrices et procédures soient plus faciles d'accès pour les gestionnaires de la fonction publique et les diverses collectivités fonctionnelles, et plus particulièrement les gestionnaires financiers et les spécialistes des acquisitions, de la gestion du matériel et de la gestion des biens immobiliers qui prodiguent tous les jours des conseils aux gestionnaires de la fonction publique.

Le 12 décembre 2003, le mandat du Secrétariat a été modifié de façon à renforcer sa capacité de surveillance et à améliorer la reddition de comptes relative au rendement en matière de gestion. En conséquence, l'Examen des politiques de gestion du Conseil du Trésor sera dorénavant clairement axé sur les objectifs du Cadre de responsabilisation de gestion (CRG) dont il est question ci-dessus. Le CRG et les politiques de gestion actualisées du Conseil du Trésor, pris ensemble, énonceront plus clairement les objectifs en matière de gestion des administrateurs généraux et des gestionnaires de la fonction publique. Le Secrétariat s'en servira par ailleurs pour vérifier la conformité aux politiques et pour surveiller et évaluer le rendement en matière de gestion dans l'ensemble de la fonction publique fédérale.

Résultats

- Le Secrétariat poursuivra ses efforts d'élaboration d'une série cohérente de politiques de gestion dont se servira le Conseil du Trésor pour s'acquitter de ses nouvelles responsabilités en matière de surveillance et pour améliorer la responsabilisation des ministères et organismes.
- Le nouvel ensemble de politiques :
  - sera axé sur les utilisateurs de façon à donner des directives ciblées aux gestionnaires et aux employés;
  - sera cohérent et rationalisé afin de réduire au minimum les coûts de mise en œuvre tout en obtenant les meilleurs résultats possibles;
  - reflétera les priorités et les défis existants et nouveaux en matière de gestion;
  - sera harmonisé avec le Cadre de responsabilisation de gestion afin de promouvoir des attentes claires, la responsabilisation et la conformité aux politiques.
- Les politiques du Conseil du Trésor relatives aux marchés, aux acquisitions et aux biens immobiliers seront actualisées d'ici le 31 mars 2005.
- Les autres politiques de gestion du Conseil du Trésor seront actualisées d'ici le 31 mars 2007.

Plan

- Le Secrétariat continuera de collaborer avec l'Agence de gestion des ressources humaines de la fonction publique du Canada afin d'assurer l'harmonisation de ses politiques de gestion des ressources humaines avec celles du Conseil du Trésor.
- Le Secrétariat consultera les ministères, les organismes et les collectivités fonctionnelles à l'étape de l'élaboration des politiques afin de recueillir leurs avis sur leur capacité de les mettre en œuvre, sur la conformité aux politiques et sur le choix de moyens d'action efficaces.
- Dans le cadre de sa réforme des politiques de gestion, le Secrétariat tiendra compte des conclusions et des recommandations du Sous-comité chargé de l'examen des dépenses, particulièrement en ce qui a trait à son examen de la *Loi sur la gestion des finances publiques*, de la gestion des biens immobiliers, des acquisitions et des marchés, des services ministériels et administratifs, des services professionnels et de l'utilisation et de la gestion des technologies de l'information.

Risques et défis

- Le nouveau mandat du Secrétariat met davantage l'accent sur la nécessité de solides politiques de gestion qui permettront aux ministères et organismes de mieux savoir ce qu'on attend d'eux en ce qui a trait à la reddition de comptes, au rendement, à la conformité, et à mieux connaître les conséquences d'un piètre rendement. Ce sera tout un défi de réorienter les politiques de gestion du Conseil du Trésor pour les aligner sur ces nouveaux objectifs. Il faudra une véritable mobilisation à tous les niveaux pour assurer le succès de l'actualisation des politiques de gestion du Conseil du Trésor.
- Pour être efficace, la réforme des politiques doit tenir compte de tous les défis que pose la mise en œuvre, notamment en ce qui a trait à la capacité ministérielle et aux coûts de conformité. Le Secrétariat est conscient de la nécessité d'indiquer aux ministères et aux

organismes la nature de l'information de base qu'ils devront recueillir, de leur fournir un plan d'élaboration ou de modification des systèmes et des processus connexes afin que les évaluations du rendement en matière de gestion soient faites correctement et afin d'assurer la conformité aux politiques.

- Les objectifs fixés par le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada pour l'élaboration d'un nouveau programme d'apprentissage pour tous les gestionnaires de la fonction publique ainsi que pour les programmes d'accréditation qui seront mis au point pour certaines collectivités fonctionnelles devront s'harmoniser avec les politiques actualisées.

3. Renforcer la capacité de gestion de la fonction publique

Dans un environnement très complexe axé sur des connaissances qui évoluent très rapidement, les employés de la fonction publique doivent être en mesure de répondre aux besoins des citoyens qui réclament des services efficaces et efficients, et de rendre compte de la gestion des programmes et des activités. La transformation et le renforcement des pratiques de gestion à la fonction publique nécessitent par conséquent des effectifs compétents qui ont reçu une solide formation et qui maintiennent leurs compétences à niveau.

Deux autres aspects sont aussi importants : l'acquisition par tous les gestionnaires de la fonction publique de connaissances de base et d'habilités en gestion, et le renforcement des compétences et des qualifications des diverses collectivités fonctionnelles, dont les spécialistes des finances, des acquisitions, de la gestion du matériel et des biens immobiliers, qui apportent tous les jours leur soutien aux gestionnaires de la fonction publique. Voilà pourquoi, en partenariat avec l'École de la fonction publique du Canada, le Secrétariat établira les objectifs d'un programme d'apprentissage de base pour tous les gestionnaires de la fonction publique et mettra sur pied des programmes d'accréditation pour les collectivités fonctionnelles.

Résultats

- En 2004-2005, le Secrétariat fixera des objectifs et entreprendra l'élaboration d'un cadre d'apprentissage de base à l'intention des gestionnaires et des collectivités fonctionnelles de la fonction publique, au niveau d'entrée et à tous les niveaux successifs de responsabilité.
- Le Secrétariat mettra aussi en place des mécanismes en vue de l'élaboration de normes d'accréditation professionnelles pour plusieurs collectivités fonctionnelles au sein de la fonction publique et notamment les spécialistes des acquisitions, de la gestion du matériel et de la gestion des bien immobiliers.

Plan

- D'ici la fin de 2004-2005, le Secrétariat élaborera, en partenariat avec l'École de la fonction publique du Canada, l'Agence de gestion des ressources humaines de la fonction publique du Canada et les collectivités fonctionnelles, un cadre d'apprentissage de base afin de répondre aux besoins communs des gestionnaires de la fonction publique en matière d'apprentissage au moyen de programmes bien conçus et cohérents.
- Sur la même période, le Secrétariat lancera des consultations à l'échelle de l'administration fédérale sur l'élaboration de normes d'accréditation professionnelles; il mettra en place un processus d'élaboration de normes et élaborera des normes d'accréditation pour diverses collectivités fonctionnelles. Le travail devrait s'échelonner sur quelques années.

- De concert avec l'École de la fonction publique et les ministères, le Secrétariat dirigera l'élaboration de plans d'apprentissage de base qui compléteront les profils de compétence des spécialistes fonctionnels, ainsi que des cours qui pourront être donnés en ligne ou en salle de classe. Certains de ces outils seront disponibles pendant l'exercice en cours et les autres devraient être disponibles en 2005-2006.

Risques et défis

- L'élaboration d'un cadre d'apprentissage de base pour un effectif aussi diversifié que celui de la fonction publique n'est pas une mince tâche. Il faudra un effort soutenu, beaucoup de temps et l'affectation à long terme des ressources voulues pour relever les niveaux d'habileté et de compétence à la fonction publique.
- Il faudra adopter une approche intégrée et mettre en place des partenariats solides et fructueux avec l'École de la fonction publique du Canada, les cadres, les gestionnaires et toutes les collectivités fonctionnelles de la fonction publique pour faire en sorte que les programmes destinés aux gestionnaires continuent d'évoluer en fonction des priorités d'apprentissage communes et émergentes.
- La détermination des besoins communs de connaissances de tous les gestionnaires de la fonction publique nécessitera une planification soignée. L'objectif à long terme de cette initiative doit être d'assurer l'abordabilité, la durabilité et l'amélioration continue du cadre d'apprentissage de base.

4. Divulgation proactive des dépenses du gouvernement

Le gouvernement s'efforce de renforcer la responsabilisation et d'améliorer la transparence. Voilà pourquoi il a annoncé de nouvelles mesures en matière de divulgation et notamment la publication trimestrielle des frais de voyage et d'accueil des hauts fonctionnaires, et cela dès le 12 décembre 2003. Ces mesures s'appliquent aux ministres, aux ministres d'État, aux secrétaires parlementaires et à leur personnel exempté, ainsi qu'aux sous-ministres, aux sous-ministres délégués, aux sous-ministres adjoints et aux titulaires de postes de niveaux équivalents.

Il incombe aux agents financiers supérieurs de chaque ministère de valider les données et de veiller à ce qu'elles soient publiées en temps opportun.

Les frais de voyage et d'accueil des hauts fonctionnaires sont actuellement affichés sur le site Web de leur ministère ou de leur organisme respectif en conformité de l'engagement pris par le gouvernement d'accroître la transparence et la responsabilisation et de faire en sorte que les Canadiens et les parlementaires soient mieux renseignés sur l'utilisation des fonds publics. En outre, un site intranet sur la divulgation proactive en cours d'élaboration servira à conseiller les ministères et à répondre aux questions les plus fréquemment posées.

Résultats et plan

- Le Secrétariat tente de déterminer quelles autres catégories d'informations pourraient être publiées couramment sur les sites Web des ministères et des organismes.
- À l'automne 2004, les ministères et les organismes commenceront à afficher l'information relative à tous les marchés de biens et de services d'une valeur de plus de 10 000 $, sauf quelques très rares exceptions, dont les marchés touchant à la sécurité nationale.

Risques et défis

- La divulgation proactive est une nouveauté, non seulement pour les hauts fonctionnaires mais aussi pour les ministères et les organismes qui devront dorénavant mettre en place des mécanismes de gestion de l'information afin de faciliter la préparation de rapports détaillés et la publication de données complètes en temps opportun.
- L'information devra indiquer clairement à qui revient la responsabilité des décisions et des mesures prises et le faire de façon très transparente. Il faudra donc élaborer un cadre de divulgation proactive qui ne sera pas trop lourd et qui pourra être tenu à jour tout en concrétisant efficacement cette priorité du gouvernement.

5. Renforcer les régimes de responsabilisation et de gouvernance

Le gouvernement a pris très au sérieux le rapport du vérificateur général sur les commandites et la publicité rendu public en févier 2004. En plus de créer une commission d'enquête publique et de nommer un avocat-conseil sur le recouvrement des fonds détournés, le gouvernement a demandé au Secrétariat d'entreprendre une série d'examens afin de renforcer les mécanismes de responsabilisation au sein du gouvernement. Ces trois examens ont pour objectifs :

- d'améliorer la conformité à la *Loi sur la gestion des finances publiques* (LGFP) et de permettre l'imposition de sanctions;
- de mieux définir les responsabilités des ministres et des hauts fonctionnaires;
- d'améliorer la gouvernance et la transparence des sociétés d'État.

Le Secrétariat concrétisera son engagement à améliorer l'ouverture et la transparence et l'engagement du gouvernement de donner suite au rapport du vérificateur général sur les commandites et la publicité en appuyant le travail de la Commission d'enquête sur le programme de commandites et les activités publicitaires que préside le juge John H. Gomery.

Résultats

- Le premier examen portera sur la conformité et l'imposition de sanctions en vertu de la LGFP et a pour but de déterminer :
  - quels mécanismes de conformité pourront le mieux prévenir et décourager la mauvaise gestion à la fonction publique;
  - si les sanctions pénales prévues en cas d'infraction à la Loi doivent être actualisées;
  - les moyens à mettre en œuvre pour rendre les anciens fonctionnaires, employés des sociétés d'État et titulaires de charges publiques responsables des infractions qu'ils auraient pu commettre à la Loi;
  - quelles options faciliteraient le recouvrement des fonds dans les cas où la mauvaise gestion pourrait entraîner des pertes de fonds publics.

- Le deuxième examen vise à mieux définir les responsabilités respectives des ministres et des hauts fonctionnaires en déterminant :
  - qui doit rendre compte de quoi à qui;
  - si les ministres, le personnel politique et les hauts fonctionnaires comprennent bien leurs responsabilités;
  - quels changements sont nécessaires pour accroître la responsabilisation des ministres et des hauts fonctionnaires.
- Le troisième examen qui vise à améliorer le régime de gouvernance et le cadre de responsabilisation des sociétés d'État :
  - évaluera le régime de gouvernance et le cadre de responsabilisation des sociétés d'État aux termes de la Partie X de la LGFP ainsi que les politiques et les lignes directrices du Bureau du Conseil privé, du ministère des Finances et du Conseil du Trésor ainsi que le régime qui encadre les sociétés d'État exclues de la Partie X de la LGFP;
  - évaluera de la capacité des conseils d'administration, des ministres, du Secrétariat du Conseil du Trésor, du ministère des Finances, du Bureau du Conseil privé et du Parlement d'assumer efficacement leurs responsabilités à l'égard des sociétés d'État;
  - décidera des moyens à employer pour renforcer la gestion, la transparence et la surveillance de la gouvernance et du cadre de responsabilisation des sociétés d'État;
  - instaurera de nouvelles règles sur la gouvernance des sociétés d'État et l'obligation de vérifications spéciales qui seront effectuées tous les cinq ans par le vérificateur général et dont les résultats devront être déposés au Parlement et affichés sur les sites Web des sociétés d'État.

Plan

- Ces trois examens seront effectués à l'automne 2004.
- Le Secrétariat, de concert avec ses principaux partenaires dont les organismes centraux, le Cabinet, les parlementaires et les sociétés d'État, veillera à la mise en œuvre des recommandations en offrant aux ministères et organismes des services d'analyse et de conseils et en exerçant une surveillance appropriée.
- Le Secrétariat prendra le plus tôt possible les mesures nécessaires pour modifier les lois (dont la LGFP), les règlements et les politiques pangouvernementales. En outre, les changements non législatifs dont les examens pourront révéler la nécessité seront mis en œuvre au besoin.

Risques et défis

- Ces examens s'accompagnent de consultations très larges, tant à l'intérieur qu'à l'extérieur du gouvernement, préparées et conduites par les établissements d'enseignement et les groupes de réflexion. Le Secrétariat sollicitera l'avis des parlementaires, des universitaires, de la vérificatrice générale, des Canadiens et des autres parties intéressées.

6. Transformer les modes de prestation des services gouvernementaux

Les Canadiens ne veulent pas uniquement avoir accès à des services de haute qualité en ligne. En effet, les citoyens et les entreprises veulent un accès commode et multimodal aux services gouvernementaux, par le biais d'un guichet unique parfaitement intégré pour l'ensemble des programmes, des ministères et des administrations. Ils veulent aussi un gouvernement transparent qui leur donne la possibilité de participer au processus d'élaboration des politiques. En transformant ses modes de prestation de services, le gouvernement du Canada vise à améliorer la satisfaction des citoyens à l'égard des services gouvernementaux et à accroître l'efficience et l'optimisation des ressources investies dans les services.

Pour accroître son efficience et être davantage à l'écoute des Canadiens, le gouvernement devra offrir des services repensés et intégrés, axés sur les besoins de sa clientèle, et adopter une approche pangouvernementale afin de rationaliser la prestation des services et les technologies habilitantes. Pour être efficace, la gestion des relations avec la clientèle doit être multimodale et s'appuyer sur des cibles et des normes de rendement pour les services offerts et s'accompagner de mesures des résultats. La prestation des services doit être améliorée tant au plan des technologies de l'information qu'au plan des services administratifs ministériels.

Pour assurer la transformation des services et des programmes, le Secrétariat devra faire preuve de leadership et énoncer pour le gouvernement du Canada une vision commune en matière de services. Il devra notamment mettre en place des technologies, des architectures et des processus opérationnels communs ainsi que des cadres de gestion et de responsabilisation à l'échelle de l'administration fédérale pour encourager la transformation et l'intégration des services offerts, la réutilisation de l'information et la révision des programmes, ainsi obtenir les résultats stratégiques souhaités.

Au sein du Secrétariat, la Direction du dirigeant principal de l'information (DDPI) encadre les efforts déployés par les ministères et les organismes dans le but de dégager un consensus sur la voie à privilégier pour réussir la transformation des services à la fonction publique fédérale. La DDPI travaille en étroite collaboration avec ses principaux partenaires – y compris le Bureau du contrôleur général, Travaux publics et Services gouvernementaux Canada (TPSGC) et l'Agence de gestion des ressources humaines de la fonction publique du Canada (AGRHFPC) ainsi qu'avec les collectivités de la prestation des services, des TI, des RH et de la gestion des finances et du matériel – à l'élaboration de stratégies, de cadres et d'outils dont le gouvernement du Canada aura besoin pour atteindre ses principaux objectifs en matière de transformation de services.

Résultats

- À l'automne 2004, une stratégie à long terme sera élaborée en collaboration avec TPSGC pour assurer la durabilité à long terme de l'infrastructure commune (Voie de communication protégée).
- Des examens des dépenses sont actuellement en cours à l'échelle de l'administration fédérale. Ces examens portent sur les services ministériels et administratifs, l'utilisation et la gestion des technologies de l'information et l'infrastructure de prestation de services. Les ministres utiliseront les résultats de ces examens pour formuler, avant la fin de l'exercice, des recommandations sur la façon d'optimiser les investissements du gouvernement.

- Une vision et une stratégie cohérentes de prestation des services du gouvernement du Canada seront aussi présentées aux ministres au cours de l'exercice. Les ministres seront invités à donner leur avis sur la transformation des services et les options de renouvellement des modes de prestation de services du gouvernement. La vision et la stratégie relatives aux services serviront à orienter les activités de transformation et d'intégration dans l'ensemble de l'administration fédérale.
- Les priorités fédérales relatives à la coopération interjuridictionnelle en matière de prestation de services seront identifiées et des mesures seront prises pour évaluer les possibilités de partenariats avec les provinces, les territoires et les municipalités d'ici la fin de l'exercice en cours.
- Des stratégies visant à accélérer le passage au libre-service seront élaborées et mises en œuvre dans certains ministères clés d'ici le début de 2005.
- Une nouvelle politique sur les services sera élaborée afin d'énoncer des directives stratégiques relatives aux priorités énoncées ci-dessus, à savoir l'amélioration continue des services et la transformation des services. En outre, un cadre stratégique sera mis en place qui inclura des mécanismes de mesure du rendement. Cette politique sera approuvée et diffusée en 2005.
- Les obstacles législatifs ou stratégiques à l'intégration des modes de prestation des services seront recensés et les moyens de corriger ces problèmes seront identifiés en 2005.
- La participation ministérielle à l'Initiative d'amélioration des services, lancée en 2000, sera accrue et, d'ici la fin de 2005, la satisfaction des utilisateurs des services fédéraux aura augmenté dans l'ensemble de 10 %.

Plan

- Le Secrétariat énoncera une stratégie relative aux services avant la fin de l'exercice 2004-2005 afin de faire de la transformation des services une priorité gouvernementale.
- Le Secrétariat achèvera, d'ici la fin de l'exercice 2004-2005, les examens des infrastructures de prestation de services, des technologies de l'information et des services administratifs ministériels.
- Le Secrétariat dirigera les travaux d'élaboration d'une stratégie à plus long terme visant à moderniser et à ancrer une architecture des processus technologiques, informationnels et opérationnels dans l'ensemble du gouvernement du Canada. Cette stratégie comportera un ensemble cohérent de normes, de lignes directrices, de cadres, de modèles de référence et de services de soutien pour tous les domaines architecturaux touchant la GI, les TI, les applications, les activités opérationnelles, la sécurité, la protection des renseignements personnels et l'accessibilité.
- Le Secrétariat mettra en place et supervisera des mécanismes de gouvernance pour les principaux projets de transformation des services qui touchent l'ensemble des ministères et des administrations.
- Le Secrétariat collaborera avec TPSGC à l'élaboration d'une stratégie pour la Voie de communication protégée.

Risques et défis

- La transformation de la prestation des services nécessitera des investissements financiers considérables, des structures avancées de gestion du changement et de gestion des projets afin d'étayer la nouvelle culture organisationnelle selon laquelle le gouvernement du Canada est perçu comme une grande entreprise.
- Il faudra peut-être adopter des mesures législatives autorisant la création de nouveaux programmes pour normaliser les modes d'identification des Canadiens et des clients commerciaux et pour augmenter la réutilisation de l'information dans l'ensemble des ministères.

C. Gestion des dépenses

Le Secrétariat appuie les efforts déployés par le Conseil du Trésor pour faire en sorte que les ressources soient affectées en fonction des priorités du gouvernement. Son rôle consiste notamment à :

- examiner, analyser et surveiller les dépenses de programmes du gouvernement afin de formuler des conseils à l'intention des ministres du Conseil du Trésor sur l'affectation et la réaffectation des ressources en fonction des priorités du gouvernement, dans les limites d'abordabilité énoncées dans le cadre financier;
- donner régulièrement des conseils et des avis aux ministères et aux organismes sur la gestion des dépenses et l'affectation et la réaffectation stratégiques des ressources;
- orienter, renforcer et surveiller la gestion axée sur les résultats et la capacité d'évaluation des programmes dans l'ensemble de l'administration fédérale afin de favoriser la collecte d'informations fiables, objectives et vérifiables sur le rendement en vue de l'amélioration des programmes, de l'établissement des priorités et de la réaffectation des ressources;
- effectuer des recherches et des analyses stratégiques sur la gestion des dépenses; développer et tenir à jour le système d'information sur la gestion des dépenses qui sera utilisé à l'échelle de l'administration fédérale;
- gérer les activités liées à la gestion des dépenses et l'accès aux réserves centrales que contrôle le Conseil du Trésor;
- déposer au Parlement le Budget principal des dépenses, les budgets supplémentaires des dépenses, les rapports sur les plans et les priorités (RPP) et les rapports sur le rendement ministériel (RRM) pour les ministères et organismes du gouvernement en veillant à assurer leur exactitude et le respect du calendrier et des protocoles parlementaires.

Les principales initiatives destinées à améliorer la gestion des dépenses incluent :

1. l'examen des dépenses du gouvernement;
2. la réaffectation des dépenses aux priorités les plus importantes;
3. l'amélioration de la gestion de l'information sur les dépenses et sur le rendement;
4. la refonte des budgets des dépenses et des rapports au Parlement.

Le tableau et les notes relatives aux dépenses qui suivent décrivent l'affectation des ressources aux initiatives liées au secteur clé de la gestion des dépenses.

Gestion des dépenses
(milliers de dollars)

	Prévision des dépenses 2003-2004	**Dépenses prévues 2004-2005**	Dépenses prévues 2005-2006	Dépenses prévues 2006-2007
Activités du Secrétariat[1]	35 185	**50 109**	41 925	39 620
Équivalents plein temps	252	**377**	356	331
Fonds gérés par l'administration centrale[2]	-	**750 844**	750 750	750 000
Total des dépenses prévues	35 185	**800 953**	792 675	789 620

Notes relatives aux dépenses

(1) Analyse d'une année sur l'autre :

2004-2005 par rapport à 2003-2004

L'augmentation de 14,9 millions $ est essentiellement attribuable à une augmentation des ressources ponctuelles affectées à la modernisation du Système d'information sur la gestion des dépenses (SIGD) (11,4 millions $), à la mise sur pied des équipes d'examen de la gestion des dépenses (2,9 millions $) et aux initiatives liées à la sécurité publique et à l'antiterrorisme (SPAT) (1 million $).

2005-2006 par rapport à 2004-2005

La baisse de 8,2 millions $ observée en 2005-2006 par rapport à 2004-2005 est essentiellement attribuable à la réduction du financement ponctuel des initiatives telles le SIGD (5,9 millions $), l'évaluation (1,5 million $) et les activités liées à la sécurité publique et à l'antiterrorisme (SPAT) (0,7 million $).

2006-2007 par rapport à 2005-2006

La baisse de 2,3 millions $ observée en 2006-2007 par rapport à 2005-2006 est essentiellement attribuable à la réduction des crédits ponctuels affectés au SIGD (2,1 millions $) et à la SPAT (0,2 million $).

(2) Correspond aux Fonds pour éventualités du gouvernement (crédit 5) qui sert à couvrir les déficits salariaux et les sommes versées temporairement aux ministères à titre de financement provisoire et aux fonds des Initiatives à l'échelle de l'administration fédérale (crédit 10) qui sont versés aux ministères et aux organismes pour financer la mise en œuvre d'initiatives pangouvernementales.

1. Examen des dépenses du gouvernement

Le Secrétariat est bien décidé à implanter un processus permanent d'examen des dépenses[4].

Résultats

- Le processus permanent d'examen des dépenses permettra au Secrétariat du Conseil du Trésor de jouer son rôle de supervision et d'assurer que des programmes durables, efficaces et efficients produisent des résultats qui cadrent avec les priorités du gouvernement. Les examens favoriseront l'atteinte de cet objectif grâce à la réaffectation des ressources aux politiques, aux programmes et aux activités en fonction des priorités du gouvernement.

Plan

- Le Secrétariat appuiera cet effort comme suit :

1. Examens des politiques et des programmes horizontaux

   Ces examens porteront sur un nombre restreint de politiques et de programmes horizontaux afin de déterminer la qualité de leur gestion, de leur mode de prestation, du cadre de responsabilisation et des rapports, et de mettre en évidence les possibilités que pourrait exploiter le gouvernement pour modifier les dépenses en fonction des priorités et pour améliorer la prestation des programmes. Dans un premier temps, ces examens seront centrés sur la création de bases de données horizontales sur :

   - la sécurité publique et l'antiterrorisme;
   - la biotechnologie;
   - le changement climatique;
   - l'eau;
   - le soutien aux peuples autochtones;
   - les questions internationales.

2. Examens des opérations gouvernementales

   Ces examens porteront sur certains nombres de dépenses, d'opérations et de systèmes du gouvernement dans les neuf secteurs suivants :

   - la gestion des biens immobiliers;
   - la rémunération à la fonction publique et la comparabilité;
   - la gestion des acquisitions et des marchés publics;
   - les services administratifs et ministériels;
   - les services professionnels;

---

[4] En outre, le gouvernement a annoncé la création du Sous-comité chargé de l'examen des dépenses. De plus amples renseignements au sujet de ce comité se trouvent à l'adresse suivante : http://www.pco-bcp.gc.ca/default.asp?Language=F&Page=informationresources&sub=ministry&doc=committee_f.htm.

- o l'utilisation et la gestion de la technologie de l'information;
- o l'infrastructure de prestation de services;
- o la gouvernance des institutions fédérales;
- o les services juridiques.

3. Examens ministériels

Au sein du gouvernement, c'est au Secrétariat du Conseil du Trésor, plus particulièrement aux secteurs des programmes, qu'il revient d'assumer le rôle de supervision et d'examen permanent des dépenses ministérielles.

Risques et défis

- Il pourrait s'avérer nécessaire de réinvestir des ressources à court terme afin de dégager les économies prévues à plus long terme.
- Tout laisse croire que des changements importants seront recommandés aux politiques, pratiques et processus opérationnels actuels de la fonction publique. Il faudra un solide leadership et un effort soutenu pour mettre en œuvre les améliorations aux modes de gestion afin de dégager les économies prévues et d'assurer la durabilité à long terme.

2. Réaffectation des dépenses aux priorités les plus importantes

Dans le discours du Trône de 2002 et dans les budgets de 2003 et de 2004, le gouvernement a annoncé qu'il « réaffectera ses ressources en fonction de ses priorités les plus importantes et de nouveaux objectifs ». Il a annoncé plus particulièrement, dans le budget de 2003, la réaffectation d'un milliard de dollars par année de dépenses courantes pour aider à financer les nouvelles initiatives budgétaires et cela à compter de 2003-2004. Plus récemment, le gouvernement s'est engagé à réaffecter 12 milliards $ de dépenses courantes sur les cinq prochains exercices financiers.

Résultats et plan

- Des mesures visant à dégager des économies ponctuelles d'un milliard de dollars en 2003-2004 ont été mises en œuvre en septembre 2003. Depuis, le Secrétariat examine, analyse et évalue les dépenses de programmes du gouvernement, travaille avec les ministères et les organismes afin de leur donner des avis et des conseils sur la gestion des dépenses et a confirmé la réduction permanente d'un milliard de dollars dans les niveaux de référence ministériels. Il soumettra ses recommandations au Conseil du Trésor à l'automne 2004.

Risques et défis

- La réduction des dépenses n'obéit pas aux mêmes impératifs qu'au milieu des années 90. En effet, à l'époque, la réduction des dépenses était nécessaire pour éliminer le déficit budgétaire. Aujourd'hui, le gouvernement doit plutôt démontrer qu'il est en mesure de gérer judicieusement les fonds publics en réaffectant des ressources afin de financer les programmes et les services jugés prioritaires par les Canadiens.

3. Amélioration de l'information sur la gestion des dépenses et sur le rendement

Le Secrétariat a aussi entrepris une refonte en profondeur de ses façons de recueillir l'information sur la gestion des dépenses et le rendement et d'en faire rapport. En 2003, il a entrepris l'élaboration d'un système d'information sur la gestion des dépenses « pangouvernemental ». En mars 2004, les ministres du Conseil du Trésor ont approuvé l'élaboration et la mise en œuvre d'un nouveau Système d'information sur la gestion des dépenses (SIGD) qui contribuera à améliorer la qualité et l'intégration de l'information sur les dépenses et le rendement dont a besoin le Secrétariat pour être en mesure d'effectuer les analyses indispensables à l'exercice de son rôle de supervision. Le SIGD permettra de faire la concordance entre les données financières et sur le rendement d'une part et les priorités, les dépenses prévues et réelles, et les résultats, d'autre part.

La Structure de gestion des ressources et des résultats (SGRR), qui instaure dans chaque ministère et organisme une architecture des activités de programmes (AAP), est un des éléments les plus importants de cette initiative. Tous les ministères et organismes sont tenus de se doter d'une AAP à laquelle devront se conformer leurs programmes afin qu'il soit possible de dégager un tableau détaillé des dépenses et des résultats prévus. Ils devront aussi mettre en place des structures de gestion qui seront utilisées pour l'exécution des programmes et la prestation des services. La nouvelle Structure de gestion des ressources et des résultats s'appliquera à tous les ministères, organismes et sociétés d'État qui sont financés au moyen de crédits fédéraux.

Grâce à la mise en œuvre de cette nouvelle approche intégrée (SGRR et SIGD), le Secrétariat sera mieux en mesure de fournir l'information cohérente dont ont besoin le Conseil du Trésor et le Cabinet, notamment en ce qui concerne :

- la gestion horizontale des priorités fédérales;
- l'amélioration de la concordance entre les résultats et les ressources aux fins de la gestion et de la responsabilisation ministérielles;
- l'amélioration de l'information sur les dépenses ministérielles et horizontales afin de mettre en évidence les possibilités de réduction et de réaffectation des dépenses;
- l'amélioration de la transparence dans les rapports au Parlement.

Résultats

- Le nouveau SIGD permettra l'intégration de l'information pangouvernementale afin de constituer une base de données commune pour tous les ministères et organismes et pour le Secrétariat du Conseil du Trésor et de permettre le partage en ligne d'informations sur la gestion des dépenses et le rendement ainsi que l'élaboration de la Mise à jour annuelle des niveaux de référence et du Budget principal des dépenses pour 2005-2006.
- Dans un premier temps, l'AAP que les ministères et les organismes utiliseront pour présenter l'information sur les ressources et les résultats prévus, sera intégrée au SIGD en préparation du cycle budgétaire de 2005-2006.
- Le Secrétariat poursuivra la mise au point du SIGD en 2004-2005 et 2005-2006 afin d'être en mesure, en 2006-2007, de traiter les flux de données provenant des systèmes de gestion et de contrôles financiers pangouvernementaux et d'assurer la concordance entre les dépenses réelles et les budgets prévus.

Plan

- L'élaboration des AAP sera achevée dès le 1er octobre 2004.
- Dès le 31 octobre 2004, le SIGD fournira des données financières et de l'information sur les programmes, basées sur les AAP, qui seront utilisées pour la Mise à jour annuelle des niveaux de référence et la préparation du Budget principal des dépenses.
- L'information sur les programmes présentée en conformité avec la SGRR et l'AAP servira aussi à étayer les décisions du Cabinet et du Conseil du Trésor dès l'automne 2004.
- Le SIGD permettra une alimentation continue d'informations utiles à l'élaboration du Budget principal des dépenses de 2005-2006.
- Le SIGD rationalisera les activités de gestion des dépenses du Secrétariat du Conseil du Trésor nécessaires à la préparation du budget et améliorera l'information et la capacité d'analyse du Secrétariat.
- La SGRR sera élargie et sa fonctionnalité arrivera à maturité en 2006-2007 au fur et à mesure que davantage de données réelles et courantes sur les dépenses et le rendement deviendront disponibles.

Risques et défis

- Il faudra expliquer de façon claire et détaillée la nouvelle SGRR qui sera utilisée à l'échelle de l'administration fédérale afin que les parlementaires, les divers intervenants et les décideurs puissent déchiffrer aisément l'information et être en mesure d'analyser les changements survenus d'une année à l'autre en ce qui a trait aux engagements budgétaires et de rendement.
- Il sera d'autant plus important de donner des explications et des repères que les nouvelles affectations et de nombreuses réaffectations sont prévues pour la même période.
- La mise en place à l'échelle de l'administration fédérale d'un système d'information complexe d'une telle ampleur et d'une telle portée présentera un véritable défi au Secrétariat. Il faudra régler au fur et à mesure qu'ils se présenteront les problèmes touchant à la capacité, aux systèmes et à l'adéquation des moyens technologiques. La SGRR a été conçue de façon à améliorer la transparence des rapports sur les dépenses gouvernementales. Toutefois, ce n'est qu'avec le temps que l'on pourra trouver un juste équilibre entre la clarté et la transparence des rapports au Parlement et au public, d'une part, et la prestation de conseils confidentiels et de haute qualité pour alimenter les processus d'établissement des priorités et de prises de décision du gouvernement, d'autre part.

4. Réforme des budgets des dépenses et des rapports au Parlement

Le gouvernement s'est engagé à maintes reprises à améliorer la qualité de ses rapports et il a renouvelé cet engagement dans le budget de 2004. La responsabilisation et la transparence dépendent de la qualité des rapports au Parlement et ces derniers doivent présenter une perspective pangouvernementale et permettre de vérifier la concordance entre les efforts ministériels et les priorités du gouvernement.

Plus particulièrement, le Secrétariat s'est engagé à réformer les budgets des dépenses et les rapports. Il a notamment l'intention de :

- mettre l'accent sur la présentation des résultats tant ministériels que pangouvernementaux, c'est-à-dire de modifier la forme et le contenu des rapports sur les plans et les priorités (RPP), des rapports sur le rendement ministériel (RRM), *Le rendement du Canada* et, à plus long terme, les Comptes publics afin de les rendre conformes à la SGRR;
- répondre aux attentes des parlementaires en ce qui a trait à la transparence, à la clarté, et à la présentation en temps opportun de l'information en mettant l'accent sur les moyens technologiques afin que les parlementaires aient le choix des modes d'accès à des informations plus complètes sur les dépenses de programmes quand ils en ont besoin;
- modifier la conception des RPP afin de permettre une meilleure reddition de comptes dans les RRM.

Résultats

- La capacité accrue du Secrétariat du Conseil du Trésor de promouvoir la responsabilisation, la transparence et la saine gouvernance;
- La rationalisation des rapports (moins de dédoublements, aucune redondance);
- Une meilleure concordance entre les efforts ministériels et les priorités gouvernementales et une approche plus stratégique, intégrée et interministérielle en ce qui a trait aux plans, aux dépenses et aux résultats;
- Une information de meilleure qualité pour faciliter l'approbation et la surveillance des dépenses par le Parlement.

Plan

- Utiliser la SGRR pour la présentation de l'information dans les budgets des dépenses à compter du Budget principal des dépenses et des RPP de 2005-2006.
- Continuer d'affiner la présentation et le contenu du Budget principal des dépenses de 2005-2006 et du budget supplémentaire (A) de 2004-2005 afin d'améliorer la transparence et la qualité de l'information.
- Élaborer un jeu de lignes directrices cohérentes pour la préparation des RPP et des RRM qui seront transmises aux ministères à l'automne.
- Insister davantage, dans les nouvelles lignes directrices sur la préparation des RRM, sur la présentation d'informations sur les initiatives horizontales;
- Améliorer le rapport *Le rendement du Canada 2004* en y ajoutant trois nouveaux chapitres :
  - Le Canada dans le monde;
  - Les peuples autochtones;
  - Une démocratie efficace.

  (Dans le rapport de 2005, l'information sur les dépenses connexes sera présentée selon la SGRR.)

- À court terme, privilégier davantage l'utilisation de rapports électroniques afin de donner accès à davantage de détails sur les dépenses de programmes.
- À moyen terme, entreprendre l'élaboration d'un rapport de planification pangouvernemental qui décrirait les cibles visées par le gouvernement et qui permettraient des rapports plus clairs sur le rendement du Canada.
- À long terme, examiner les processus d'élaboration et de dépôt des budgets des dépenses.

Risques et défis

- La mise en place de ces améliorations dépendra dans une large mesure de la mise en œuvre de la SGRR et de l'achèvement du SGID dont il a été question ci-dessus, et de l'élaboration de protocoles pour encadrer l'affichage des rapports ministériels sur les sites Web.
- Il faudra aussi tenir de larges consultations auprès des parlementaires et des autres intervenants afin de s'assurer de bien répondre à leurs besoins.

D. Gestion et contrôle financiers

Le 12 décembre 2003, le premier ministre a annoncé que la fonction de contrôleur général du Canada serait rétablie au sein du Secrétariat du Conseil du Trésor. Cette décision fait partie intégrante des efforts déployés par le gouvernement pour mettre en place des mécanismes rigoureux de contrôle et de surveillance, particulièrement en ce qui a trait à la gestion financière et à la vérification interne. Le contrôleur général surveillera les dépenses gouvernementales, assumera le leadership au sein de la collectivité de la gestion financière au sein de la fonction publique et veillera à ce que des normes soient établies et respectées. Le texte de cette annonce se trouve à : http://pm.gc.ca/fra/accountability.asp.

Les responsabilités du contrôleur général sont les suivantes :

- promouvoir le renforcement des contrôles financiers qui sont essentiels à la gestion rigoureuse des fonds publics et à l'optimisation des ressources;
- superviser l'ensemble des dépenses publiques et notamment, examiner et approuver les nouvelles initiatives de dépenses;
- établir les normes et les politiques du gouvernement du Canada en matière de finances, de comptabilité et de vérification et assumer le leadership en mettant l'accent sur la nécessité de mettre en place et de faire respecter des contrôles financiers appropriés et de promouvoir une gestion rigoureuse des ressources à tous les niveaux de la fonction publique fédérale;
- favoriser et gérer le perfectionnement professionnel de la collectivité financière et de la vérification interne et diriger la mise en place, à l'échelle de l'administration fédérale, de systèmes d'information financière modernes et opportuns afin de contrôler toutes les dépenses et de fournir les outils nécessaires à l'examen et à la prise de décisions efficaces.

À cette fin, en 2004-2005, le contrôleur général nommé récemment décidera de la structure organisationnelle du Bureau du contrôleur général, demandera l'approbation des structures et des ressources et, dès que possible, procédera par étape à la dotation des postes au sein de la nouvelle organisation afin de trouver et de recruter des professionnels de haut calibre. La constitution de l'équipe devrait être très avancée d'ici le 31 mars 2006 et devrait être achevée d'ici le 31 mars 2007. De plus amples renseignements sur le nouveau contrôleur général se trouvent à : http://www.tbs-sct.gc.ca/media/nr-cp/2004/0506_f.asp.

Pendant la même période, les plans et activités décrits ci-après mettront l'accent sur l'accroissement de la capacité et le perfectionnement de la collectivité, le renforcement de la responsabilisation financière et des systèmes financiers dans l'ensemble de la fonction publique et la création de capacité au sein du Bureau du contrôleur général (BCG) afin que ce dernier soit en mesure d'effectuer des vérifications pour le compte des petits organismes et des vérifications horizontales pour le compte du gouvernement.

Les principales initiatives destinées à améliorer la gestion et le contrôle financiers incluent :

1. le resserrement de la gestion financière;
2. le renforcement de la fonction de vérification interne;

3. l'accroissement de la capacité de gestion et de vérification financières à la fonction publique;

4. le renforcement des systèmes de gestion financière.

Le tableau et les notes relatives aux dépenses qui suivent décrivent l'affectation des ressources pour les initiatives liées au secteur clé de la gestion et du contrôle financiers.

Gestion et contrôle financiers

(milliers de dollars)

	Prévision des dépenses 2003-2004	**Dépenses prévues 2004-2005**	Dépenses prévues 2005-2006	Dépenses prévues 2006-2007
Activités du Secrétariat[1]	10 856	**8 496**	7 037	7 037
Équivalents temps plein	161	**65**	53	53
Fonds gérés par l'administration centrale[2]	-	32	-	-
Total des dépenses prévues	10 856	**8 528**	7 037	7 037

Notes relatives aux dépenses

(1) Analyse d'une année sur l'autre :

2004-2005 par rapport à 2003-2004

La baisse de 2,4 millions de dollars observée en 2004-2005 par rapport à 2003-2004 est essentiellement attribuable à la réduction du financement ponctuel d'initiatives telles la modernisation de la fonction de contrôleur (1,5 million de dollars) et la surveillance active (0,7 million de dollars).

2005-2006 par rapport à 2004-2005

La baisse de 1,5 million de dollars observée en 2005-2006 par rapport à 2004-2005 est essentiellement attribuable à l'expiration des niveaux de référence pour la vérification interne.

(2) Correspond aux transferts aux ministères et organismes du gouvernement proposés au titre des Initiatives à l'échelle de l'administration fédérale (crédit 10) qui n'ont pas encore été imputés à une activité opérationnelle précise. Le financement ponctuel du Centre d'excellence en vérification interne doit cesser à la fin de 2004-2005. Les besoins de financement de la vérification interne au regard des nouvelles priorités du gouvernement seront déterminés dans le cadre du rétablissement du Bureau du contrôleur général du Canada.

1. Renforcement de la gestion financière

Dans le budget de 2004, le gouvernement a annoncé son intention de rétablir le Bureau du contrôleur général (BCG) et de le charger « de surveiller étroitement tous les aspects des dépenses publiques ». À cette fin, le BCG renforcera la gestion financière en assumant le leadership et en veillant à ce que des cadres de contrôle appropriés soient mis en place et à ce que les politiques et les lignes directrices relatives aux contrôles soient disponibles à l'échelle de la fonction publique fédérale. De plus amples renseignements au sujet du budget de 2004 se trouvent à : http://www.fin.gc.ca/budget04/pamph/pamgtf.htm.

Résultats

Saine gestion des ressources à tous les niveaux de la fonction publique fédérale; mise en place de contrôles plus rigoureux des dépenses du gouvernement; examen et approbation de toutes les nouvelles initiatives de dépenses; contrôleurs et agents financiers ministériels professionnels et efficaces; contrôles, normes, politiques et rapports financiers appropriés, supervision efficace et mécanismes d'application.

Plan

- Élaborer d'ici le 31 décembre 2004 des rôles, des responsabilités et des profils détaillés et précis pour les contrôleurs ministériels;
- Élaborer d'ici le 31 décembre 2004 un processus et des critères d'examen et d'approbation des nouvelles propositions de dépenses, y compris des dispositions relatives à la surveillance et aux rapports;
- Achever d'ici le 31 décembre 2005 la mise en œuvre du processus d'examen et d'approbation dans l'ensemble de l'administration fédérale;
- Élaborer, d'ici le 30 septembre 2005, une stratégie quinquennale de vérification annuelle des états financiers des ministères et organismes;
- Examiner les politiques de gestion financière afin de renforcer la fonction de contrôleur en parallèle avec l'initiative de renouvellement de l'ensemble des politiques du Secrétariat du Conseil du Trésor qui doit être achevée pour le 31 mars 2007;
- Élaborer et mettre en œuvre dans l'ensemble de l'administration fédérale des normes et des processus d'analyse et de rapports financiers sur la situation et les résultats financiers, d'ici le 31 mars 2005;
- Déposer les Comptes publics du Canada, y compris les états financiers vérifiés du gouvernement avant l'échéance législative du 31 décembre 2004 et commencer, dès décembre 2005, à explorer la possibilité que les Comptes publics et les états financiers annuels consolidés, vérifiés et sans réserves, soient déposés beaucoup plus tôt que ce n'est le cas à l'heure actuelle.

2. Renforcer la fonction de vérification interne

Dans le budget de 2004, le gouvernement a annoncé son intention « de réorganiser et renforcer la fonction de vérification interne à l'échelle du gouvernement pour assurer la mise en place de programmes de vérification intégrée fondés sur une saine analyse des risques que comportent toutes les activités ministérielles, avec l'autorisation de scruter tous les aspects de tous les portefeuilles, si modestes ou si « spéciaux » soient-ils ».

Résultats

Des vérifications internes efficaces dans l'ensemble de l'administration fédérale, afin de produire une information enrichie pour étayer le processus décisionnel dans les ministères et dans l'ensemble de l'administration fédérale, petits ministères et organismes compris. Ces vérifications seront effectuées par des dirigeants principaux de la vérification et des vérificateurs professionnels et efficaces dont les travaux seront encadrés par une politique moderne sur la vérification interne et qui utiliseront des méthodes et des outils normalisés de vérification interne.

Plan

- Élaborer, d'ici le 31 décembre 2004, des rôles, des responsabilités et des profils précis et détaillés pour les dirigeants principaux de la vérification et préciser les attentes en matière de rendement, les chaînes de responsabilité, et les cadres de gouvernance connexes pour la fonction de vérification interne;
- Effectuer, d'ici mars 2005, une analyse diagnostique de la fonction de vérification interne au sein de l'administration fédérale par rapport aux normes professionnelles et aux pratiques courantes dans les secteurs publics et privés;
- D'ici le 30 septembre 2005, arrêter un plan d'action pour corriger les lacunes mises en lumière par l'analyse diagnostique et notamment, apporter les modifications requises à la *Politique sur la vérification interne* du Secrétariat du Conseil du Trésor;
- Sélectionner les méthodes et les outils de vérification interne normalisés, d'ici le 30 septembre 2005, et élaborer un plan de mise en œuvre d'ici le 31 décembre 2005;
- Achever la première série de vérifications dans les petits ministères et organismes d'ici la fin du prochain exercice financier;
- Élaborer d'ici le 31 mars 2006 un plan de vérification sur trois ans (2006 à 2009) pour les petits ministères et organismes;
- Achever, d'ici le 31 décembre 2005, sous la direction du BCG, une vérification interne horizontale dans l'ensemble de l'administration fédérale;
- Élaborer d'ici le 31 mars 2006 un plan triennal de vérification horizontale dans l'ensemble de l'administration fédérale qui sera mis en œuvre par le BCG;
- Évaluer en permanence le rendement de la fonction de vérification interne dans l'ensemble de l'administration fédérale et faire part des constatations au Secrétaire.

3. Renforcer la capacité de gestion financière et de vérification interne à la fonction publique

Dans le budget de 2004, le gouvernement a annoncé son intention « de nommer des contrôleurs agréés qui devront autoriser toutes les nouvelles mesures de dépenses dans chacun des ministères ». Comme complément à cette annonce et à l'initiative lancée par le Secrétariat du Conseil du Trésor pour renforcer la capacité à la fonction publique, le BCG s'est vu confier le mandat de favoriser et de gérer le perfectionnement professionnel des collectivités financières et de vérification interne, et notamment d'établir des normes d'accréditation et de certification, et de donner des conseils sur les modules de gestion financière du programme d'apprentissage de la fonction publique.

Résultats

Des professionnels de la gestion financière et de la vérification interne pleinement qualifiés et efficaces qui, individuellement et collectivement, assurent un service de qualité à leurs administrateurs généraux et qui bénéficieront de normes de certification, d'un programme d'apprentissage de base très étoffé, de programmes spécialisés de recrutement et de maintien en poste, de mécanismes de promotion de la mobilité, de l'autonomie professionnelle et de la gestion de carrières.

Plan

- Élaborer d'ici le 31 décembre 2004 des normes de certification pour les contrôleurs ministériels ainsi qu'un processus qui permettra au BCG de participer à leur embauche et à leur évaluation;
- Élaborer avant le 31 mars 2005 des normes de certification pour les dirigeants principaux de la vérification;
- D'ici le 31 mars 2005, élaborer le profil fonctionnel et démographique des collectivités de la vérification interne et de la gestion financière en comparant la situation actuelle et la situation souhaitée puis dresser le bilan des lacunes;
- Élaborer d'ici le 30 septembre 2005 un plan de mise en œuvre pour corriger les lacunes recensées notamment en ce qui a trait au recrutement, à l'apprentissage, aux affectations, à la sous-traitance et aux stratégies d'analyse du marché;
- Veiller à ce que les contrôleurs des ministères clés répondent aux normes de certification d'ici le 31 mars 2005, que tous les autres contrôleurs ministériels y satisfassent d'ici le 31 mars 2007;
- Veiller à ce que les dirigeants principaux de la vérification des ministères clés satisfassent aux normes de certification d'ici le 30 juin 2005 et que tous les autres dirigeants principaux de la vérification y satisfassent d'ici le 31 mars 2007;
- Mener en 2004 et en 2005 des consultations auprès des établissements d'enseignement, des universitaires, des diverses associations professionnelles et des syndicats afin de recueillir leurs avis et leur soutien et mettre en place des partenariats dans le but de renforcer la fonction de contrôleur dans l'ensemble de l'administration fédérale;

- Élaborer d'ici le 31 décembre 2005 une stratégie d'apprentissage complète tant pour la formation de base que pour la formation technique spécialisée, et entreprendre la mise en œuvre de la stratégie d'apprentissage dès le 31 janvier 2006;
- Élaborer d'ici le 30 septembre 2005 un protocole de tenue à jour d'un profil démographique et fonctionnel comprenant les données sur la mobilité;
- Élaborer d'ici le 31 mars 2006 une stratégie qui permettra aux gestionnaires non financiers d'acquérir des connaissances plus poussées en matière de gestion financière et de domaines connexes.

4. Renforcer les systèmes de gestion financière

Dans le budget de 2004, le gouvernement a annoncé son intention de mettre en place « des systèmes d'information modernes en temps réel pour faire un suivi de toutes les dépenses et fournir les outils nécessaires à un examen et à un processus de décision efficaces ». Afin d'apporter les améliorations décrites ci-dessus à la gestion financière et de promouvoir la transparence et la clarté des activités financières, le BCG veillera à ce que soient considérablement renforcés les systèmes de gestion dans les ministères et les organismes centraux, y compris les systèmes de comptabilité et de gestion des acquisitions et des biens.

Résultats

Gestion et contrôle financiers efficaces; processus décisionnels améliorés et capacité accrue de gérer judicieusement et de réaffecter des ressources; amélioration de la responsabilisation, de la transparence et de la supervision et, en conséquence, réduction du fardeau administratif et des coûts.

Plan

- En collaboration avec d'autres secteurs du Secrétariat du Conseil du Trésor, l'AGRHFPC, TPSGC et d'autres ministères et organismes, le BCG assumera le leadership de l'Examen des systèmes administratifs ministériels auquel procède actuellement le Sous-comité chargé de l'examen des dépenses (CED). Le rapport, qui inclura une analyse de rentabilisation et un plan de transformation, sera présenté aux décideurs à l'automne 2004.
- La contribution du BCG inclura le modèle de services partagés pour la gestion financière, et les travaux destinés à rationaliser les systèmes habilitants.
- À moyen terme, le BCG veillera à ce que les objectifs clés de la gestion financière soient atteints et notamment :
  - mettre en œuvre d'ici le 31 mars 2007 des pratiques robustes de gestion des budgets;
  - mettre à jour d'ici le 31 mars 2006 le plan comptable afin de faciliter la mise en œuvre de la nouvelle Structure de gestion des résultats et des ressources.
- À plus long terme, le BCG surveillera la mise en œuvre des projets de transformation et continuera de travailler avec tous les intéressés afin que les systèmes de gestion financière soient constamment perfectionnés dans le but d'améliorer la qualité des décisions, la responsabilisation et la transparence.

Risques et défis

- Il est indispensable d'avoir des contrôleurs ministériels et des dirigeants principaux de la vérification hautement qualifiés si l'on souhaite améliorer les contrôles financiers et autres contrôles internes dans l'ensemble de l'administration fédérale. Il faut donc établir des normes de certification et mettre en place des mécanismes de recrutement, de formation et de maintien en poste.
- Le bassin restreint de candidats qualifiés, la concurrence du secteur privé et les changements démographiques touchant à la main-d'œuvre rendent plus difficiles le recrutement et le maintien en poste.
- L'encadrement professionnel d'un plus grand nombre de gestionnaires financiers et de vérificateurs internes au cours des prochaines années nécessitera un engagement ferme et un investissement ponctuel, suivi ultérieurement d'un niveau d'investissement soutenu. Il faudra par ailleurs une gestion adroite du changement pour assurer une surveillance efficace des répercussions sur les membres des deux collectivités.
- Les plans de mise en œuvre du Bureau du contrôleur général, du Bureau du vérificateur général et des ministères responsables dépendront de la disponibilité de ressources financières et autres suffisantes. Il faudra, pour assurer la réussite de ces initiatives, une entente claire et raisonnable sur le mode de financement et la façon de mesurer et de concrétiser les retombées financières.
- Il faudra qu'un profond changement de culture s'opère pour que les spécialistes de la vérification interne et les gestionnaires ministériels soient en mesure de s'adapter aux changements qui surviendront au cours des années à venir. Il faut s'attendre à ce que ces changements suscitent une certaine résistance. Certains groupes d'employés devront effectivement faire face à d'importants changements. Il faudra élaborer des plans et des stratégies efficaces de gestion du changement.
- Les propositions auront vraisemblablement des incidences sur les ressources humaines et sur les relations patronales-syndicales (p. ex., rémunération, classification, relations de travail).
- Le succès sera acquis au prix d'une gestion rigoureuse de projets étant donné l'interdépendance de bon nombre de ces initiatives. Il faudra tout particulièrement faire un choix judicieux de stratégies d'approvisionnement qui devront être équitables, ouvertes, efficaces et rapides pour appuyer les plans de transformation.
- Les résultats dépendront dans une large mesure des établissements d'enseignement, dont la nouvelle École de la fonction publique du Canada. En conséquence, la prestation des programmes d'apprentissage et l'évaluation de leur efficacité nécessitera une collaboration soutenue.
- L'examen et l'approbation des nouvelles propositions de dépenses par le Bureau du contrôleur général nécessiteront une interprétation commune du but de l'examen et du degré d'assurance requis.
- La mise en place de systèmes d'information est une tâche d'autant plus complexe que de nombreux intervenants, dont les administrateurs généraux de tous les ministères et organismes, devront pouvoir compter sur ces nouveaux systèmes pendant leur mise en place. Le succès dépendra du leadership et de l'engagement. Il faudra déterminer les conséquences et les coûts et mettre en place un cadre efficace de gouvernance.

E. Gestion des services ministériels

Le Secrétariat doit pouvoir compter sur une gestion efficace et stratégique des services ministériels pour s'acquitter de son nouveau mandat. Un milieu de travail positif encouragera les employés du Secrétariat du Conseil du Trésor à gérer avec rigueur les ressources publiques afin d'assurer des résultats aux Canadiens. Les services ministériels sur lesquels s'appuie le Secrétariat incluent :

- la coordination du programme de travail et des présentations au Conseil du Trésor;
- les briefings à l'intention du président sur les questions intéressant le Cabinet et les affaires parlementaires et la coordination de la correspondance du ministre et du ministère;
- la prestation au président, au Conseil du Trésor et au Secrétariat d'une gamme complète de services juridiques et de contentieux;
- le maintien d'un milieu de travail sûr et habilitant et notamment des systèmes intégrés de GI/TI modernes, des services de bibliothèque, de gestion des ressources humaines, de gestion des installations, de gestion financière, de vérification interne et d'évaluation, et de sécurité;
- la facilitation de l'élaboration des politiques stratégiques, des plans, des plans d'activité et des budgets du Secrétariat qui donnent aux ministères les directives dont ils ont besoin, et la préparation des budgets des dépenses, du *Rapport sur les plans et les priorités* et des *rapports sur le rendement ministériel* pour le Secrétariat;
- la gestion des relations externes et des partenariats du Secrétariat, y compris les conseils régionaux fédéraux, afin d'assurer un soutien cohérent aux directions ministérielles;
- l'administration des communications ministérielles et pangouvernementales, de la Politique de communication du gouvernement du Canada et les relations avec les médias.

Les principales initiatives garantes de l'excellence des services ministériels incluent :

1. la restructuration du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada;
2. la modernisation des processus opérationnels internes.

Le tableau et les notes relatives aux dépenses qui suivent décrivent l'affectation des ressources pour les initiatives liées au secteur clé de la gestion des services ministériels.

Gestion des services ministériels
(milliers de dollars)

	Prévision des dépenses 2003-2004	**Dépenses prévues 2004-2005**	Dépenses prévues 2005-2006	Dépenses prévues 2006-2007
Activités du Secrétariat[1]	127 326	**38 205**	31 952	30 840
Équivalents temps plein	322	**231**	237	237
Fonds gérés par l'administration centrale[2]	-	10 000	10 000	10 000
Total des dépenses prévues	127 326	**48 205**	41 952	40 840

Notes relatives aux dépenses

(1) Analyse d'une année sur l'autre

2004-2005 par rapport à 2003-2004

La baisse de 89,1 millions $ observée en 2004-2005 par rapport à 2003-2004 est essentiellement attribuable à un paiement fait à la Commission canadienne du blé (84,5 millions $) pour rembourser les pertes de fonctionnement subies par les céréaliculteurs en 2002-2003, telles qu'indiquées dans les Comptes publics de 2003-2004, dépense qui n'est pas prévue pour 2004-2005. Pour le reste, la baisse est attribuable à la réduction des niveaux de référence de 2004-2005 en raison de la péremption de ressources ministérielles affectées à des initiatives d'une durée limitée dont le Gouvernement en direct (0,6 million $), la modernisation des RH (0,3 million $) et diverses autres initiatives (1,7 million $) ainsi qu'au transfert de ressources ministérielles à l'AGRHFPC/TPSGC (13,6 millions $) lié à la restructuration du gouvernement le 12 décembre 2003. Le total inclut par ailleurs une augmentation de ressources ministérielles affectées à des initiatives d'une durée limitée dont le SIGD (1,4 million $), diverses autres initiatives (2,5 millions $), et le report du budget de fonctionnement de 2003-2004 (7,7 millions $).

2005-2006 par rapport à 2004-2005

La baisse de 6,3 millions $ observée en 2005-2006 par rapport à 2004-2005 est essentiellement attribuable à l'absence de report du budget de fonctionnement de 2005-2006 (5,3 millions $ – montant du report du budget de fonctionnement de 2003-2004 dont dispose toujours le Secrétariat pour 2004-2005, compte tenu des transferts à l'AGRHFPC et à TPSGC) et la péremption de ressources ministérielles affectées à diverses autres initiatives d'une durée limitée (1,0 million $).

2006-2007 par rapport à 2005-2006

La baisse de 1,1 million $ observée en 2006-2007 par rapport à 2005-2006 est essentiellement attribuable à la péremption des ressources ministérielles affectées au Gouvernement en direct (0,5 million $) et à diverses autres initiatives (0,6 million $).

(2) Correspond aux transferts d'autres ministères et organismes du gouvernement proposés au titre des Initiatives à l'échelle de l'administration fédérale (crédit 10) qui n'ont pas encore été imputés à un secteur d'activité en particulier.

1. Restructuration du Secrétariat du Conseil du Trésor

Le Secrétariat doit être réorganisé en raison du reciblage de son mandat annoncé le 12 décembre 2003.

Résultats

- Tout au long de l'été et à l'automne de 2004, le Secrétariat mettra en place une nouvelle structure organisationnelle afin de répondre aux besoins du président. La réorganisation a été approuvée par le Conseil du Trésor.
- Le Secrétariat mettra aussi en œuvre un nouveau régime de gouvernance afin de mieux définir les responsabilités. Les secrétaires adjoints seront appelés à participer à un processus spécial de planification des activités afin de réduire au minimum les chevauchements et les doubles emplois dans l'utilisation des ressources et rééquilibrer la charge de travail et les ressources existantes.
- Le Secrétariat restructuré pourra assurer un contrôle rigoureux des dépenses du gouvernement et veillera à réaffecter en permanence les dépenses du gouvernement en fonction de priorités plus importantes. Il concrétisera le projet du gouvernement de renforcer la gestion dans le secteur public.

Plan

- Le Secrétariat créera à l'été 2004 une équipe de transition chargée de gérer la mise en œuvre de la nouvelle structure organisationnelle.
- L'équipe de transition fera rapport au secrétaire, avant octobre 2004, de la réaffectation interne des ressources existantes et des besoins de nouvelles ressources, le cas échéant.

2. Modernisation des processus opérationnels internes

Le Secrétariat est conscient de la nécessité de se transformer en organisation moins axée sur des activités discrètes et davantage soucieuse des impératifs stratégiques plus larges en matière de gestion et de dépenses. Ainsi, les ministres du Conseil du Trésor pourront à leur tour se concentrer sur les mêmes enjeux. L'information provenant d'un processus de gestion du risque plus rigoureux sera aussi extrêmement utile aux ministres appelés à prendre des décisions stratégiques en matière d'affectation de ressources.

À cette fin, le Secrétariat modernisera ses processus opérationnels essentiels qui incluent bon nombre des initiatives prioritaires décrites dans les chapitres sur la gestion du rendement, la gestion des dépenses et la gestion et le contrôle financiers. L'initiative de modernisation des processus opérationnels nécessitera une solide coordination à l'échelle ministérielle afin de bien faire ressortir les liens entre divers processus opérationnels et d'élaborer, en conséquence, des mécanismes permettant d'améliorer la mise en commun d'informations relatives aux activités principales du Secrétariat.

Résultats et plan

- À compter de 2004 et jusqu'en 2007, le Secrétariat examinera, modernisera et mettra en œuvre des processus opérationnels internes essentiels, renforcera sa capacité de surveillance des ministères et des organismes et améliorera les relations avec les autres organismes centraux, le Conseil du Trésor et le Parlement.

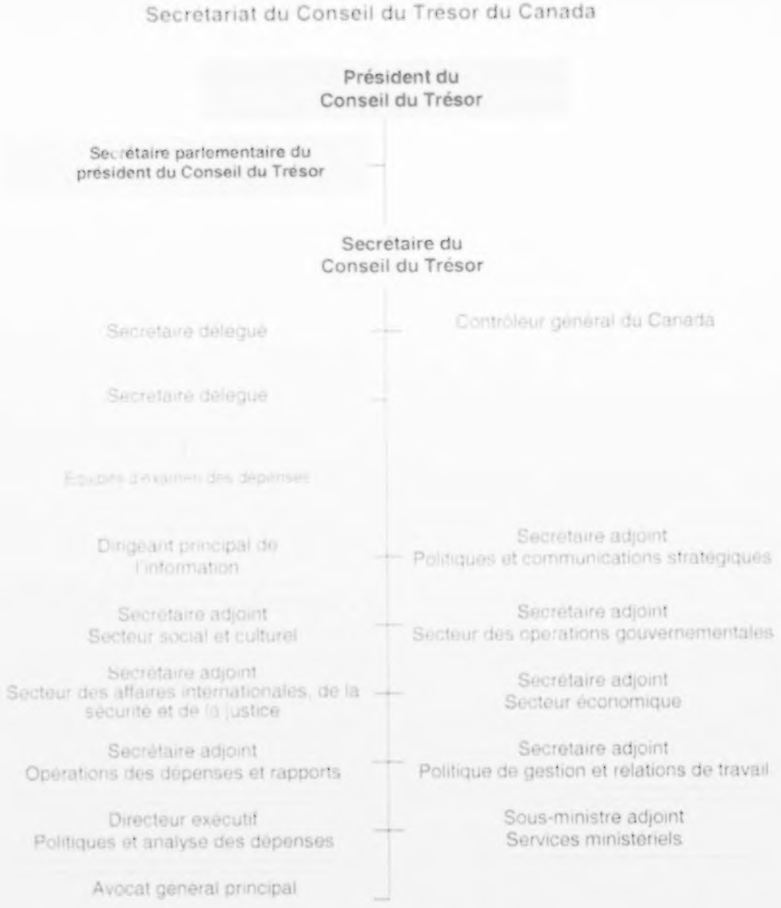
Risques et défis

- La restructuration du Secrétariat et la modernisation de ses processus opérationnels sont deux grandes initiatives qui modifieront du tout au tout la façon dont le Secrétariat s'acquitte de son mandat. Afin de maintenir la cadence et d'obtenir les résultats escomptés, il faudra des investissements de ressources réguliers et un solide leadership.

Partie V : Organisation

A. Organisation du Secrétariat

Le Secrétariat a été restructuré en juin 2004 pour assumer les nouvelles responsabilités annoncées le 12 décembre 2003[3]



**Les Services ministériels sont des fonctions partagées; les services sont offerts au ministère des Finances, au Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada et à l'Agence de gestion des ressources humaines de la fonction publique du Canada.

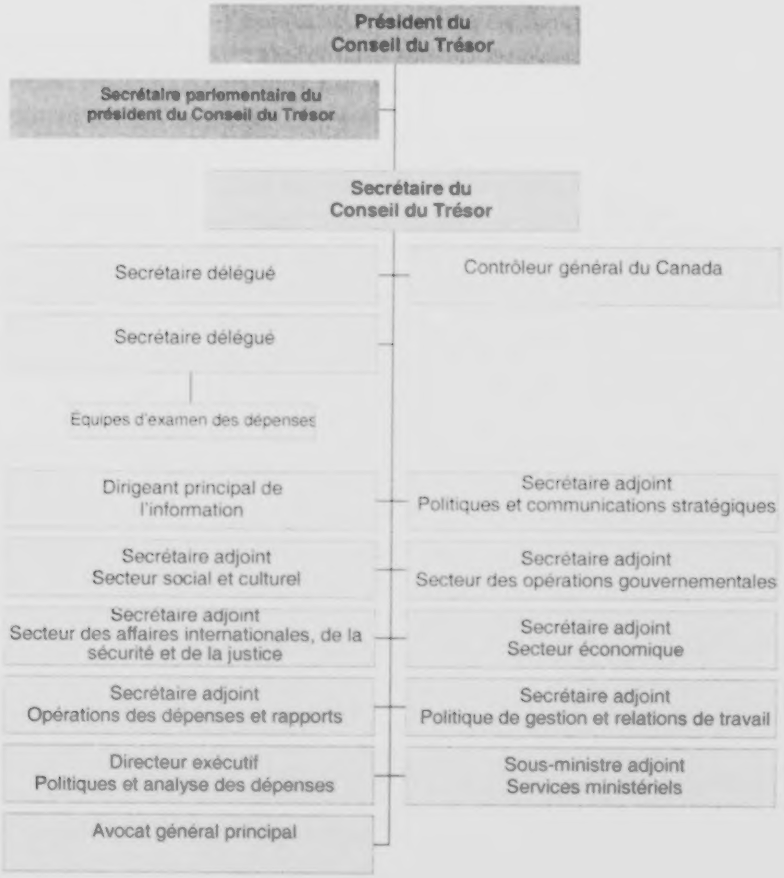
Au moment de la préparation du document, la structure organisationnelle présentée ci-dessus faisait l'objet d'un examen et des modifications y ont été apportées à la suite des examens de l'organisation et des ressources. Lorsque la structure organisationnelle sera au point, elle sera soumise à l'approbation du Conseil du Trésor.

Partie V : Organisation

A. Organisation du Secrétariat

Le Secrétariat a été restructuré en juin 2004 pour assumer les nouvelles responsabilités annoncées le 12 décembre 2003[5].

Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada



**Les Services ministériels sont des fonctions partagées; les services sont offerts au ministère des Finances, au Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada et à l'Agence de gestion des ressources humaines de la fonction publique du Canada.

5 Au moment de la préparation du document, la structure organisationnelle présentée ci-dessus faisait l'objet d'un examen et des modifications y ont été apportées à la suite des examens de l'organisation et des ressources. Lorsque la structure organisationnelle sera au point, elle sera soumise à l'approbation du Conseil du Trésor.

B. Responsabilisation

L'honorable Reg Alcock est le **président** du Conseil du Trésor et le ministre responsable de la Commission canadienne du blé.

Le **secrétaire** du Conseil du Trésor rend compte au président et assume les responsabilités suivantes :

- élaborer les politiques et les priorités qui assureront une gestion prudente et efficace des ressources humaines, financières, informationnelles et technologiques du gouvernement du Canada aux fins de l'atteinte de ses objectifs;
- suivre de près les programmes de dépenses proposés de tous les ministères et organismes gouvernementaux, et examiner l'élaboration des programmes approuvés pour assurer une gestion efficace des dépenses;
- recommander une politique de gestion des ressources humaines au Conseil du Trésor dans les domaines de la rémunération, des pensions, des avantages sociaux et des relations de travail, et négocier des conventions collectives avec les divers agents négociateurs.

Le **contrôleur général** rend compte au président du Conseil du trésor par l'intermédiaire du secrétaire et il assume les responsabilités suivantes :

- surveiller toutes les dépenses publiques, notamment examiner et approuver les nouvelles initiatives en matière de dépenses;
- établir ou réviser les normes et les politiques du gouvernement du Canada en matière de finances, de comptabilité et de vérification;
- donner l'orientation à suivre pour assurer et exercer les contrôles financiers pertinents et entretenir une saine gestion des ressources à tous les niveaux de la fonction publique fédérale.

Le Secrétariat compte deux **secrétaires délégués** qui relèvent du secrétaire et l'aident à assurer une gestion prudente et efficace des ressources humaines, financières, informationnelles et technologiques du gouvernement du Canada.

Les **équipes d'examen des dépenses** relèvent d'un secrétaire délégué et aident le Sous-comité chargé de l'examen des dépenses à jouer son rôle primordial de catalyseur du changement aux fins de transformation.

Le **dirigeant principal de l'information** relève du secrétaire et exerce les fonctions suivantes :

- fournir des cadres, des politiques et des conseils sur un large éventail de questions liées à la gestion et aux technologies de l'information et des questions connexes à l'appui de la prestation électronique des services;
- poursuivre le programme de travail du gouvernement en ce qui touche les services, notamment la mise en œuvre de l'Initiative d'amélioration des services, qui vise à accroître la satisfaction des Canadiens et des Canadiennes quant à la prestation des services gouvernementaux.

Le **secrétaire adjoint, Politiques et communications stratégiques**, relève du secrétaire et exerce les fonctions suivantes :

- informer le président des affaires du Cabinet et du Parlement;
- coordonner et appuyer les opérations, les présentations et les programmes de travail du Conseil du Trésor;
- fournir une politique et une planification stratégiques, accompagnées d'un appui intégré à l'orientation globale et gérer les relations externes et les partenariats du Secrétariat;
- assurer les communications à l'échelle de l'organisation et de la fonction publique ainsi que les relations avec les médias, et appliquer la politique du Conseil du Trésor en matière de communications.

Les **secrétaires adjoints** des **secteurs de programmes** (**Secteur des opérations gouvernementales, Secteur des affaires internationales, de la sécurité et de la justice, Secteur économique** et **Secteur social et culturel**) relèvent tous du secrétaire. Ils appuient le Conseil du trésor dans son rôle de conseil de gestion en le conseillant sur :

- l'affectation stratégique des ressources et la conception efficace des programmes, à l'intention des ministères et des organismes;
- l'utilisation efficace des ressources;
- la conception et la viabilité des programmes, et leur pertinence;
- les contraintes de financement et les stratégies d'atténuation;
- la politique gouvernementale d'ensemble et les questions opérationnelles ainsi que les stratégies de gestion (p. ex. l'intégrité des programmes).

Le **secrétaire adjoint, Politique de gestion et relations de travail**, relève du secrétaire et exerce les fonctions suivantes :

- fournir une politique de gestion, des cadres et des conseils au Secrétariat au sujet du Cadre de responsabilisation de gestion (CRG), des secteurs des achats et de la gestion de projet, des biens immobiliers et du matériel, et de la gestion des risques;
- diriger l'élaboration et l'intégration suivies du CRG, lequel instrument permet de renforcer la gestion du secteur public et les mécanismes de responsabilisation à l'échelle pangouvernementale, d'évaluer et de suivre de près le rendement en matière de gestion à la fois dans les ministères et pour le gouvernement dans son ensemble, et de favoriser l'amélioration de la gestion du secteur public;
- donner suite aux dossiers de la vérificatrice générale et examiner les questions de gestion au sein des ministères et des organismes;
- appuyer le rôle d'employeur du Conseil du Trésor par l'exercice de fonctions liées aux relations de travail et aux opérations de la rémunération, aux ressources humaines, à la gestion des risques, aux pensions et aux avantages sociaux.

Le **secrétaire adjoint, Opérations des dépenses et rapports,** relève du secrétaire et exerce les fonctions suivantes :

- fournir des rapports intégrés et globaux au Parlement, aux ministères et au public, qui font état des responsabilités de surveillance du Conseil du Trésor au chapitre du rendement en gestion et de la gestion des dépenses (p. ex. le Budget des dépenses, les Rapports sur les plans et les priorités, les Rapports ministériels sur le rendement et le rapport *Le rendement du Canada*);
- diriger l'amélioration et l'élaboration d'instruments de rapport;
- préparer et déposer le Budget des dépenses et les lois de crédits, et assurer la liaison avec le Parlement;
- fournir une politique de gestion et d'évaluation axée sur les résultats, surveiller les évaluations et appuyer la mise sur pied de la capacité connexe dans tout le gouvernement;
- jouer le rôle de premier plan dans le cadre du processus budgétaire et assurer la liaison principale avec le Bureau du Conseil privé (BCP) et le ministère des Finances du Canada au sujet de questions connexes (p. ex. le cadre financier, la gestion des « demandes » de ressources et les affectations d'autres réserves);
- gérer les recommandations visant l'accès aux réserves centrales assujetties au contrôle du Conseil du Trésor (p. ex. les réserves de fonctionnement, pour les éventualités et la rémunération);
- jouer un rôle de contestation interne, recommander des affectations et mener des initiatives afin d'atteindre les objectifs du Conseil du Trésor au titre de la gestion des dépenses.

Le **directeur exécutif, Politiques et analyse des dépenses,** rend compte au secrétaire et appuie l'exécution d'un rôle intégré de gestion des dépenses par le Secrétariat en assurant une politique, des recherches et des analyses concernant les dépenses et en fournissant un système d'information sur la gestion des dépenses (SIGD).

L'**avocat général principal** et les **Services juridiques** fournissent des services juridiques et des services de contentieux au président, au Conseil du Trésor et au Secrétariat du Conseil du Trésor, notamment en droit commercial, en droit du travail et en droit administratif. En général, ils prodiguent aussi des conseils et un soutien concernant les pouvoirs et les fonctions, en :

- veillant à ce que le gouvernement exerce ses activités légalement;
- veillant à ce que le gouvernement respecte les lois et les règlements en vigueur;
- se chargeant des litiges des employeurs de la fonction publique;
- collaborant à l'adoption et à la modification des lois, des règlements, des initiatives et des politiques stratégiques, lorsque les responsabilités connexes incombent au président et au Conseil du Trésor.

Le **sous-ministre adjoint, Services ministériels,** et la **Direction des services ministériels** fournissent un appui et des services partagés au Secrétariat, au ministère des Finances et à l'Agence de gestion des ressources humaines de la fonction publique du Canada dans les domaines des ressources humaines, de la gestion financière, des systèmes intégrés, des installations, de l'informatique, de la gestion de l'information et du matériel, de la vérification interne et de l'évaluation, de la sécurité et de l'orientation des employés.

C. Dépenses prévues

Tendances en matière de dépenses

Au cours des trois années de planification, on observe une baisse des dépenses liées aux activités du Secrétariat en raison de l'achèvement d'initiatives de durée limitée et de la cession de responsabilités à la suite de la restructuration gouvernementale annoncée le 12 décembre 2003.

Les fonds gérés par l'administration centrale traduisent une augmentation des dépenses au cours des trois années de planification au titre des pensions et des assurances de la fonction publique, qui représente la part des primes d'assurance-maladie, d'assurance-salaire et d'assurance-vie payée par l'employeur, les paiements au titre des régimes d'assurance-maladie et des charges sociales des provinces et des pensions, des avantages sociaux et des régimes d'assurance pour les employés engagés localement (à l'extérieur du Canada).

Programme du conseil de gestion — Dépenses prévues

(en milliers de dollars)

(en milliers de dollars)	Prévision des dépenses 2003-2004	**Dépenses prévues 2004-2005**	Dépenses prévues 2005-2006	Dépenses prévues 2006-2007
Gestion et planification des dépenses	770 586	**782 178**	782 025	782 025
Fonction de contrôleur	28 080	**17 497**	14 460	13 710
Gestion de l'information et technologies de l'information	26 816	**19 260**	9 098	7 502
Rémunération et avantages sociaux dans la fonction publique	1 653 764	**1 745 334**	1 915 940	1 915 937
Administration des services ministériels	51 202	**50 213**	51 149	50 685
Budgétaire du Budget principal des dépenses	2 530 448	**2 614 482**	2 772 672	2 769 859
Activités du Secrétariat	191 740	**127 086**	110 702	108 639
Fonds gérés par l'administration centrale	2 338 708	**2 487 396**	2 661 970	2 661 220
Total	2 530 448	**2 614 482**	2 772 672	2 769 859
Moins les recettes disponibles [1]	(119 854)	**(117 000)**	(117 000)	(117 000)
Total du Budget principal des dépenses	2 410 594	**2 497 482**	2 655 672	2 652 859
Redressements (dépenses prévues non inscrites au Budget principal des dépenses) [2]				
Budget supplémentaire des dépenses A	266 958	**21 453**		
Budget supplémentaire des dépenses B	202 291			
Autre	(1 299 289)		(2 515)	(5 788)
Dépenses nettes prévues [3]	1 580 554	**2 518 935**	2 653 157	2 647 071
Moins les recettes non disponibles [4]	10 216	**9 500**	9 800	9 800
Plus le coût des services reçus gratuitement [5]	13 475	**13 030**	13 118	13 420
Coût net du programme	1 583 813	**2 522 464**	2 656 475	2 650 691
Équivalents temps plein	**1 016**	**955**	**871**	**831**

Notes

(1) Les recettes disponibles servent à couvrir les coûts engagés par le Secrétariat pour le compte d'autres ministères gouvernementaux au titre d'initiatives partagées comme la caisse de retraite du Compte de pension de la fonction publique (crédit 1) et les pensions et assurances de la fonction publique (crédit 20).

(2) Redressements :

<u>2003-2004</u>

- Les redressements au Budget supplémentaire des dépenses A englobent les initiatives suivantes : crédit 1—Initiative des services de voyage partagés (18,1 millions de dollars), examens des dépenses et de la gestion (9 millions de dollars), travaux préparatoires à la modernisation des RH (7,9 millions de dollars), évaluation et vérification interne (3,4 millions de dollars), SIGD (2 millions de dollars); crédit 10—évaluation et vérification interne (14,5 millions de dollars) et GED (17,2 millions de dollars); et crédit 15—rajustements à la rémunération pour les transferts aux ministères et aux organismes, pour les redressements salariaux (193,5 millions de dollars).
- Les redressements au Budget supplémentaire des dépenses B englobent les initiatives suivantes : crédit 1—report du budget de fonctionnement (5 millions de dollars), intégration des questions liées aux dépenses et à la gestion (3 millions de dollars), planification des possibilités concernant une infrastructure de systèmes commune à l'échelle du gouvernement (2,1 millions de dollars); crédit 10—aide du Comité conjoint de transition de carrière (0,4 million de dollars); crédit 15—rajustements à la rémunération pour les transferts aux ministères et aux organismes, pour les redressements salariaux (107,3 millions de dollars); et crédit 21—paiement à la Commission canadienne du blé pour les pertes subies dans les comptes de mise en commun de 2002-2003 (84,5 millions de dollars).
- Autres redressements englobant des paiements législatifs de 209,9 millions de dollars; moins des fonds inutilisés des crédits 1, 2, 10, 20 et 21 de 967,8 millions de dollars; moins des transferts nets des crédits 5, 10 et 15 de 460,1 millions de dollars, inscrits dans les Comptes publics de 2003-2004; moins les responsabilités cédées par le Secrétariat du Conseil du Trésor de 81,3 millions de dollars à la suite de la restructuration du gouvernement du 12 décembre 2003.

<u>2004-2005</u>

- Les redressements au Budget supplémentaire des dépenses A englobent les initiatives suivantes : SPA (1,2 million de dollars), Infrastructure commune et prestation de services (9,6 millions de dollars), SIGD (12,8 millions de dollars), partage de l'information et mesures de sécurité liées à l'interopérabilité (1,5 million de dollars), et diverses autres initiatives (2,3 millions de dollars), et report de 5 % de 2003-2004 (7,7 millions de dollars). Englobe également les transferts résiduels à l'AGRHFPC et à TPSGC au titre des responsabilités cédées par le Secrétariat à la suite de la restructuration du gouvernement du 12 décembre 2003 (13,6 millions de dollars).

2005-2006

- Autres redressements à la Mise à jour annuelle des niveaux de référence (MJANR) de 2005-2006 englobant les initiatives suivantes : SPA (0,4 million de dollars), SIGD (6 millions de dollars), partage de l'information et mesures de sécurité liées à l'interopérabilité (0,4 million de dollars), mise en œuvre du Règlement sur les signatures électroniques sécurisées (0,2 million de dollars), et diverses autres initiatives (0,2 million de dollars). Englobe également les transferts résiduels à l'AGRHFPC et à TPSGC au titre des responsabilités cédées par le Secrétariat à la suite de la restructuration du gouvernement du 12 décembre 2003 (9,7 millions de dollars).

2006-2007

- Autres redressements à la MJANR de 2005-2006 englobant les initiatives suivantes : SPA (0,1 million de dollars), SIGD (3,6 millions de dollars), mise en œuvre du Règlement sur les signatures électroniques sécurisées (0,2 million de dollars), et diverses autres initiatives (0,2 million de dollars). Englobe également les transferts résiduels à l'AGRHFPC et à TPSGC au titre des responsabilités cédées par le Secrétariat à la suite de la restructuration du gouvernement du 12 décembre 2003 (10 millions de dollars).

(3) Les dépenses nettes prévues en 2003-2004 représentent les dépenses réelles inscrites dans les Comptes publics de 2003-2004 de 1 661,821 millions de dollars, moins les responsabilités cédées par le Secrétariat totalisant 81,3 millions de dollars à la suite de la restructuration du gouvernement du 12 décembre 2003.

(4) Recettes tirées des droits de stationnement.

(5) Comprend les services suivants fournis gratuitement : frais relatifs aux locaux (Travaux publics et Services gouvernementaux Canada), indemnisation des accidentés du travail (Développement social Canada) et services juridiques (ministère de la Justice du Canada).

D. Concordance entre les secteurs d'activité et les résultats stratégiques

Le tableau qui suit établit la concordance entre la structure des secteurs d'activité utilisée dans le Budget principal des dépenses de 2004-2005 et les résultats stratégiques du Secrétariat.

Résultats stratégiques **Gestion rigoureuse des ressources publiques dans le respect des plus hautes normes afin d'assurer des résultats aux Canadiens**	
Secteurs d'activité	(en milliers de dollars)
Gestion et planification des dépenses	800 953
Fonction de contrôleur	8 528
Gestion de l'information et technologies de l'information	31 660
Rémunération et avantages sociaux dans la fonction publique	1 629 589
Administration des services ministériels	48 205
Total des dépenses nettes prévues pour 2004-2005	**2 518 935**

Avant le 12 décembre 2003, le Secrétariat rendait compte de ses activités selon les secteurs d'activité indiqués dans le Budget principal des dépenses de 2004-2005. Le Secrétariat avait pour objectif d'appuyer le rôle de conseil de gestion du gouvernement du Conseil du Trésor, en partenariat avec les ministères, les organismes, les sociétés d'État et d'autres organismes centraux, pour atteindre l'excellence du service au gouvernement, au Parlement et à la population canadienne. Les anciens secteurs d'activité du Secrétariat étaient les suivants :

1. *Gestion et planification des dépenses*

   À ce titre, le Secrétariat appuyait le Conseil du Trésor en fournissant des analyses et des conseils concernant l'utilisation et la gestion des dépenses de programmes directes dans deux domaines :

   – les budgets de fonctionnement et d'immobilisations des ministères et des organismes du gouvernement;

   – les paiements de transfert aux organisations, aux particuliers et aux sociétés.

   Il est désormais rendu compte de ces activités dans le secteur clé de la gestion des dépenses.

2. *Fonction de contrôleur*

   À ce titre, le rôle du secteur d'activité de la fonction de contrôleur consistait à fournir une orientation stratégique aux ministères gouvernementaux, aux autres organismes centraux et au Secrétariat à l'égard de toutes les questions liées à la fonction de contrôleur. Il s'agissait notamment de la gestion financière, des achats et de la gestion de l'actif, de la vérification interne et de l'évaluation de programme, de la gestion des risques, de la gestion axée sur les résultats et des rapports au Parlement (Budget des dépenses, projets de loi de crédits et Comptes publics).

Dans le présent rapport, ces activités ont été regroupées de la façon suivante :

- le secteur clé de la gestion et du contrôle financiers sera axé sur la gestion financière, la vérification interne et les Comptes publics;
- en sus des activités susmentionnées, le secteur clé de la gestion des dépenses englobera également l'évaluation de programme, la gestion axée sur les résultats et les rapports au Parlement (Budget des dépenses et projets de loi de crédits);
- les activités liées aux achats et à la gestion de l'actif ainsi qu'à la gestion des risques ont été regroupées dans le secteur clé du rendement en matière de gestion.

3. *Gestion de l'information et technologies de l'information*

Ce secteur d'activité avait pour but de fournir une orientation et un leadership stratégiques par un effet multiplicateur au titre de la gestion de l'information et des technologies de l'information pour améliorer l'accès du public aux services gouvernementaux et atteindre les objectifs de renouvellement des services de la fonction publique.

Il est désormais rendu compte de ces activités dans le secteur clé du rendement en matière de gestion.

4. *Rémunération et avantages sociaux dans la fonction publique*

Ce secteur d'activité était chargé de la surveillance de la rémunération et des avantages sociaux dans le secteur public, y compris la négociation des conventions collectives, les directives et les programmes de prestations du Conseil national mixte et la fourniture de conseils aux ministères sur la santé et la sécurité au travail, l'administration de la paye et l'arbitrage.

Il est désormais rendu compte de ces activités dans le secteur clé du rendement en matière de gestion.

5. *Administration des services ministériels du Secrétariat*

L'administration des services ministériels du Secrétariat englobait les bureaux du président, du secrétaire-contrôleur général et du sous-secrétaire et consistait à fournir une orientation et des conseils à la direction et aux ministres ainsi que des services d'ordre juridique et touchant les affaires publiques, les ressources humaines et financières, et l'administration.

L'administration des services ministériels du Secrétariat a été rebaptisée la gestion des services ministériels et elle englobe les mêmes activités.

Partie VI : Annexes

Annexe I : Résumé des paiements de transfert

(en milliers de dollars)	Prévision des dépenses 2003-2004	**Dépenses prévues 2004-2005**	Dépenses prévues 2005-2006	Dépenses prévues 2006-2007
Subventions				
Gestion et planification des dépenses	13	**-**	-	-
Total des subventions	13	**-**	-	-
Contributions				
Gestion de l'information et technologies de l'information	300	**200**	-	-
Administration des services ministériels	48	**-**	-	-
Total des contributions	348	**200**	-	-
Autres paiements de transfert				
Rémunération et avantages sociaux dans la fonction publique	539	**520**	520	520
Paiements aux accidentés du travail conformément au Régime de prestations de revenu versées aux survivants des employés de la fonction publique décédés dans l'exercice de leurs fonctions	504	**498**	498	498
Régime d'indemnisation des conjoints d'attachés militaires canadiens	4	**2**	2	2
Loi sur la mise au point des pensions du secteur public	32	**20**	20	20
Total des autres paiements de transfert	539	**520**	520	520
Total des subventions, des contributions et des autres paiements de transfert	**900**	**720**	**520**	**520**

Annexe II : Initiatives et/ou programmes principaux

Développement durable

Le Secrétariat a déposé sa Stratégie de développement durable (SDD) 2004-2006 en février 2004. Elle est affichée à l'adresse http://www.tbs-sct.gc.ca/report/sds-sdd/0406/sds-sdd_f.asp.

Le leadership — allié à l'accent marqué mis sur des résultats mesurables — est au cœur de la stratégie. Contrairement aux stratégies antérieures visant à sensibiliser davantage à la stratégie de développement durable du Secrétariat, la SDD pour 2004-2006 énonce trois buts qui témoignent du rôle de leadership de l'organisation au titre du développement durable pour le gouvernement fédéral.

1. Aider les ministères à établir et à atteindre des buts en matière de développement durable, et à en rendre compte, en menant des activités dans les quatre secteurs clés :

- des pratiques de gestion améliorées;
- la gestion horizontale;
- l'analyse des programmes et des politiques;
- les rapports.

2. Progresser au regard des priorités fédérales liées au développement durable en travaillant avec le Sous-comité chargé de l'écologisation des activités du gouvernement fédéral, à propos :

- des sites contaminés;
- de la gestion du parc automobile.

3. Faire en sorte que les activités du Secrétariat soient plus respectueuses de l'environnement en :

- réduisant l'utilisation des ressources;
- accroissant la sensibilisation.

En outre, la SDD pour 2004-2006 prévoyait un cadre de mesure du rendement et de responsabilisation pour assurer l'accomplissement de progrès mesurables au regard de ces trois buts.

Annexe III : Provenance des recettes disponibles et des recettes non disponibles

Recettes disponibles

(en milliers de dollars)	Prévision des recettes 2003-2004	**Recettes prévues 2004-2005**	Recettes prévues 2005-2006	Recettes prévues 2006-2007
Rémunération et avantages sociaux dans la fonction publique				
Initiatives partagées	(2 248)	**(2 989)**	(3 119)	(3 210)
Assurances de la fonction publique	(148 341)	**(117 000)**	(117 000)	(117 000)
Total des recettes disponibles	(150 589)	**(119 989)**	(120 119)	(120 210)

Recettes non disponibles

(en milliers de dollars)	Prévision des recettes 2003-2004	**Recettes prévues 2004-2005**	Recettes prévues 2005-2006	Recettes prévues 2006-2007
Recettes tirées des droits de stationnement[(1)]	10 216	**9 500**	9 800	9 800
Total des recettes non disponibles	10 216	**9 500**	9 800	9 800
Total des recettes disponibles et des recettes non disponibles	(140 373)	**(110 489)**	(110 319)	(110 410)

(1) Représente les droits de stationnement versés par les fonctionnaires qui utilisent les installations appartenant au gouvernement ou louées par celui-ci. Les recettes sont déposées directement au Trésor et ne peuvent servir à compenser les dépenses de fonctionnement.

Annexe IV : Coût net du(des) programme(s) pour l'année visée par le Budget des dépenses

(en milliers de dollars)	Programme du conseil de gestion
Dépenses nettes prévues (Budget principal des dépenses total et redressements selon le tableau Dépenses prévues)	2 518 935
Plus les services reçus gratuitement	
Locaux fournis par Travaux publics et Services gouvernementaux Canada (TPSGC)	11 116
Indemnisation des accidentés du travail versée par Développement social du Canada	-
Traitements et dépenses connexes liées aux services juridiques fournis par le ministère de la Justice du Canada	1 913
	2 531 964
Moins les recettes non disponibles	9,500
Coût net du programme pour 2004-2005	**2 522 464**